

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO MAIOR CONJUNTO**

2017/2018



TII

**A GESTÃO DE CARREIRAS NA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA: PLANEAMENTO, MOTIVAÇÃO E GESTÃO DE
TALENTOS**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Cláudia Margarida dos Santos
MAJOR, GNR/INF**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

A GESTÃO DE CARREIRAS NA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA: PLANEAMENTO, MOTIVAÇÃO E
GESTÃO DE TALENTOS

MAJOR, GNR/INF Cláudia Margarida dos Santos

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2017/2018

Pedrouços 2018



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A GESTÃO DE CARREIRAS NA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA: PLANEAMENTO, MOTIVAÇÃO E
GESTÃO DE TALENTOS**

MAJOR, GNR/INF Cláudia Margarida dos Santos

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2017/2018

Orientador: Tenente-Coronel, GNR/INF Barradas Ludovino

Pedrouços 2018



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Cláudia Margarida dos Santos**, declaro por minha honra que o documento intitulado **A Gestão de Carreiras na Guarda Nacional Republicana: Planeamento, Motivação e Gestão de Talentos** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **CEMC 2017/2018** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **oito de maio de 2018**

Cláudia Margarida dos Santos
MAJ GNR/INF



Agradecimentos

Este foi possivelmente o trabalho académico mais complexo de realizar ao longo da minha carreira militar, dadas as características peculiares do Curso de Estado Maior Conjunto, as suas exigências académicas e a consequente dedicação que impõe aos Auditores.

O Trabalho de Investigação Individual que a seguir se apresenta foi possível graças a muitas horas de dedicação e a todas as pessoas que ao longo deste ano letivo me apoiaram do ponto de vista académico e pessoal.

Assim começo por agradecer ao meu Orientador, Tenente-Coronel António Ludovino, pelo apoio, camaradagem, disponibilidade, compreensão, ensinamentos e orientação que ao longo da realização deste trabalho me dedicou, com sacrifício da sua vida pessoal.

Agradeço à minha “*Sister in Arms*”, Major Margarida Santos, Amiga e Camarada desde o primeiro dia de Academia Militar que mais uma vez tornou indelével a sua presença na minha carreira com todo o apoio e incentivo que me deu ao longo desta etapa e com a revisão do trabalho.

Agradeço aos meus Camaradas e Amigos que partilharam comigo este curso como Auditores e Docentes e que muito me ensinaram, me apoiaram e me incentivaram para a realização desta investigação.

Agradeço aos Especialistas de Recursos Humanos das instituições que estudei, a quem recorri para sustentar a investigação e que se disponibilizaram para apoiar, nomeadamente ao Sr. Major-General Pires da Silva da Guarda Nacional Republicana, ao Sr. Comodoro Soares Ribeiro da Marinha, ao Sr. Tenente-General Fonseca e Sousa do Exército, ao Sr. Coronel Luís Graça da Força Aérea, ao Sr. Tenente-Coronel Parrilla da Guadua Civil, com quem tive a honra e o privilégio de trocar opiniões sobre esta temática e de muito aprender, o seu conhecimento e experiência foram fulcrais para o presente estudo.

Deixo ainda uma palavra de agradecimento profundo à minha família, especialmente aos meus Pais, Isaura e Francisco, e aos meus Amigos, a quem privei de muitas horas da minha presença, mas que mantiveram o encorajamento e o apoio incondicional.

A todos o meu bem-haja e o meu muito obrigada.



Índice

Introdução	1
1. Enquadramento Conceptual e Metodológico.....	5
1.1. Enquadramento Conceptual.....	5
1.1.1. Revisão da Literatura.....	5
1.1.2. Conceitos Gerais.....	5
1.1.2.1. Carreiras	5
1.1.2.2. Gestão de Carreiras	6
1.1.2.2.1. Instrumentos de Gestão	8
1.1.2.2.1.1. Plano de Gestão de Recursos Humanos	8
1.1.2.2.1.2. Plano de Gestão de Carreiras.....	9
1.1.2.2.1.3. Plano Sucessório.....	10
1.1.2.3. Planeamento	10
1.1.2.4. Motivação.....	11
1.1.2.5. Gestão de Talentos	11
1.1.2.6. Benchmarking	12
1.2. Enquadramento Metodológico.....	12
1.2.1. Metodologia de Investigação.....	12
1.2.2. Modelo de Análise.....	13
2. Modelo de Gestão de Carreiras na Guarda Nacional Republicana.....	14
2.1. Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos.....	16
2.2. Análise do Estatuto à luz do Modelo de Análise	16
2.2.1. Gestão de Recursos Humanos	17
2.2.1.1. Planeamento	17
2.2.2. Gestão de Carreira	17
2.2.2.1. Planeamento	17
2.2.2.2. Motivação.....	17
2.2.2.3. Gestão de Talentos	18
2.3. Síntese Conclusiva.....	18
3. Análise das Carreiras de Oficiais das Forças Armadas e da Guardia Civil e comparação com a Carreira dos Oficiais da Guarda Nacional Republicana	20



3.1. Análise Comparada dos Estatutos	20
3.1.1. Modelo de gestão de carreiras das Forças Armadas.....	20
3.1.1.1. Análise do Estatuto na vertente das Forças Armadas à luz do Modelo de Análise	21
3.1.1.1.1. Gestão de Recursos Humanos	21
3.1.1.1.1.1. Planeamento	21
3.1.1.1.2. Gestão de Carreiras	22
3.1.1.1.2.1. Planeamento	22
3.1.1.1.2.2. Motivação	23
3.1.1.1.2.3. Gestão de Talentos	23
3.1.2. Modelo de gestão de carreiras da <i>Guardia Civil</i>	24
3.1.2.1. Análise do Estatuto da <i>Guardia Civil</i> à luz do Modelo de Análise	25
3.1.2.1.1. Gestão de Recursos Humanos	26
3.1.2.1.1.1. Planeamento	26
3.1.2.1.2. Gestão de Carreira	26
3.1.2.1.2.1. Planeamento	26
3.1.2.1.2.2. Motivação	27
3.1.2.1.2.3. Gestão de Talentos	27
3.2. Análise Comparada das Entrevistas aos responsáveis da Gestão de Recursos Humanos das Instituições em Estudo	27
3.2.1. Gestão de Recursos Humanos	28
3.2.1.1. Planeamento	28
3.2.2. Gestão de Carreiras	29
3.2.2.1. Planeamento	29
3.2.2.2. Motivação	30
3.2.2.3. Gestão de Talentos	30
3.3. Síntese conclusiva.....	31
Conclusões.....	34
Bibliografia.....	42

Índice de Anexos

Anexo A —	Questões Teóricas	Anx A -1
-----------	-------------------------	----------



Índice de Apêndices

Apêndice A —	Modelo de Análise	Apd A - 1
Apêndice B —	Matriz de Comparação	Apd B - 1
Apêndice C —	Modelo Institucional da Carreira de Oficiais da GNR.....	Apd C - 1
Apêndice D —	Modelo Institucional da Carreira de Oficiais das FFAA.....	Apd D - 1
Apêndice E —	Modelo Institucional da Carreira de Oficiais da Guardia Civil .	Apd E - 1
Apêndice F —	Universo de Entrevistados.....	Apd F - 1
Apêndice G —	Guião da Entrevista	Apd G - 1
Apêndice H —	Codificação e Segmentos de Resposta	Apd H - 1
Apêndice I —	Análise de Conteúdos	Apd I - 1
Apêndice J —	Propostas de Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos	Apd J - 1

Índice de Figuras

Figura 1 - O Talento	12
Figura 2 - Modelo Institucional da Carreira de Oficiais da Guarda Nacional Republicana	Apd C - 1
Figura 3 - Modelo Institucional da Carreira de Oficiais das Forças Armadas	Apd D - 1
Figura 4 - Modelo Institucional da Carreira de Oficiais da Guardia Civil	Apd E - 1

Índice de Quadros

Quadro 1 - Benefícios da Implementação de um Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Carreiras.....	Apx A - 1
Quadro 2 —Dimensões Comportamentais dos Gestores de Topo das diferentes carreiras	Apx A - 1
Quadro 3 - Modelo de Análise	Apd A - 1
Quadro 4 - Aplicação do Modelo de Análise ao Estatuto das Forças em Estudo ...	Apd B - 1
Quadro 5 - Universo de Entrevistados.....	Apd F - 1
Quadro 6 - Grelha Analítica para a Entrevista	Apd F - 1
Quadro 7 - Guião de Entrevistas aos Especialistas de Recursos Humanos das Instituições em Estudo.....	Apd G - 1
Quadro 8 - Codificação dos Segmentos de Resposta	Apd H - 1



Quadro 9 - Respostas dos Entrevistados com a Identificação dos Respetivos Segmentos de Resposta	Apd H - 3
Quadro 10 - Planeamento de Gestão de Recursos Humanos.....	Apd I - 1
Quadro 11 - Planeamento de Gestão de Carreiras	Apd I - 1
Quadro 12 - Motivação de Gestão de Carreiras	Apd I - 3
Quadro 13 - Gestão de Talentos de Gestão de Carreiras	Apd I - 3
Quadro 14 - Proposta de Plano de Gestão de Carreiras para a Guarda Nacional Republicana	Apd J - 1
Quadro 15 - - Proposta de Plano de Gestão de Carreiras para a Guarda Nacional Republicana.....	Apd J - 1



Resumo

Procurou-se neste trabalho de investigação individual propor melhorias ao modelo de gestão de carreiras da Guarda Nacional Republicana com base nas boas práticas dos modelos da teoria de referência e, numa perspetiva de benchmarking, dos modelos dos três ramos das Forças Armadas Portuguesas e da Guardia Civil, congénere da Guarda Nacional Republicana em Espanha.

Para realizar este estudo utilizou-se um raciocínio dedutivo, consubstanciado por uma estratégia de investigação qualitativa e um desenho de pesquisa comparativo, utilizando como instrumentos metodológicos a análise documental e as entrevistas semiestruturadas.

Do estudo concluiu-se que o modelo de gestão de carreiras nas instituições militares não é feito a nível individual, mas sim dentro das diferentes categorias profissionais através dos diferentes postos. Neste desiderato e com o intuito de aperfeiçoar o modelo de Gestão de Carreiras na Guarda Nacional Republicana, definiram-se dois instrumentos de gestão, um na vertente de gestão de recursos humanos na perspetiva de planeamento (plano de gestão de recursos humanos), o outro voltado para a gestão de carreiras (plano de gestão de carreiras), nas dimensões de planeamento, motivação e gestão de talentos. Ambos os instrumentos poderão ser adotados numa perspetiva de incremento da eficiência e eficácia da gestão de carreiras dos seus Oficiais.

Palavras-chave

Gestão de Carreiras; Gestão de Recursos Humanos, Planeamento; Motivação; Gestão de Talentos



Abstract

The aim of this individual research work was to propose improvements to the career management model of the Guarda Nacional Republicana based on the good practices of the reference theory models and, in a benchmarking perspective, of the models of the three branches of the Portuguese Armed Forces and the Guardia Civil, congener of the Guarda Nacional Republicana in Spain.

A deductive reasoning was used to carry out this study, consubstantiated by a qualitative research strategy and a comparative research design, using documentary analysis and semi-structured interviews as methodological instruments.

It was concluded from the study that the career management model in military institutions is not done at an individual level, but rather within the different professional categories through the different ranks. In this desideratum and in order to improve the Guarda Nacional Republicana's Career Management model, two management tools were defined, one within the planning perspective in human resource management (a human resource management plan), the other focused on the management of careers (a career management plan) within the planning, motivation and talent management dimensions. Both instruments could be adopted with a view to increasing the efficiency and effectiveness of the career management of its Officers.

Keywords

Career Management; Human Resource Management, Planning; Motivation; Talent Management



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

C

CEMC – Curso de Estado Maior Conjunto

CPC - Curso de Promoção a Capitão

CPOG - Curso de Promoção a Oficial General

CPOS - Curso de Promoção a Oficial Superior

E

EESPUM - Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar

F

FAP – Força Aérea Portuguesa

FFAA - Forças Armadas

G

GC – Gestão de Carreiras

GCivil – *Guardia Civil*

GNR – Guarda Nacional Republicana

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GT – Gestão de Talentos

O

OE - Objetivo Específico

OG- Objetivo Geral

P

PGC – Plano de Gestão e Carreiras

PGRH - Plano de Gestão de Recursos Humanos

PS – Plano Sucessório

Q

QC - Questão Central

QD - Questão Derivada

QP – Quadro Permanente

R

RC – Regime de contrato

RH – Recursos Humanos

RV – Regime de Voluntariado



T

TII – Trabalho de Investigação Individual



Introdução

Os Recursos Humanos (RH) constituem o recurso mais precioso das organizações e a sua gestão eficaz valora a organização e motiva os colaboradores a darem o seu melhor, contribuindo para organizações mais competentes, capazes de acompanhar os desafios hodiernos da evolução social e da tecnológica, fazendo com que se perpetuem ao longo dos tempos.

Nesta perspetiva, o tema deste Trabalho de Investigação Individual (TII) “A Gestão de Carreiras na Guarda Nacional Republicana: Planeamento, Motivação e Gestão de Talentos” enquadra-se nas necessidades internas da Guarda Nacional Republicana (GNR) de aperfeiçoar a Gestão de Carreiras (GC), pelo que o Comando da GNR definiu este tema como obrigatório para ser estudado pelos auditores do Curso de Estado Maior Conjunto (CEMC) 17/18.

A GC, objeto do presente estudo, é um dos âmbitos da Gestão de Recursos Humanos (GRH) que permite conciliar as oportunidades garantidas pelas organizações com as necessidades pessoais e familiares dos funcionários (Dutra, 2010a, p. 4).

Na evolução do presente estudo utilizaram-se os tópicos sugeridos pelo Comando da GNR para a investigação, tendo sido analisados os instrumentos de GRH e de GC presentes: na teoria de referência; na carreira de Oficiais da GNR; na *Guardia Civil* (GCivil), força Congénere do Reino de Espanha, e nos três ramos das Forças Armadas (FFAA) Portuguesas numa perspetiva de benchmarking. Esta análise culminou com uma proposta de melhorias ao processo interno atual, procurando conciliar os interesses da organização com as expectativas pessoais dos Oficiais, contribuindo para o aperfeiçoamento da GRH e da GC da GNR nas dimensões do Planeamento, Motivação e Gestão de Talentos (GT).

Analisando os quadros orgânicos aprovados para as instituições militares em análise, verificámos que as carreiras de Oficiais são extremamente hierarquizadas. Contudo, é desejável que o objetivo de carreira de um Oficial seja chegar ao topo da sua carreira e que para tal paute o seu percurso por ser um exemplo de profissionalismo para os subordinados e uma referência para os seus pares e superiores.

Na GNR, os lugares de topo nunca foram ocupados pelos seus Oficiais, o seu quadro de Oficiais Gerais é alimentado por militares das FFAA, habitualmente do ramo Exército. Todavia, a publicação do novo Estatuto da GNR, em março passado (MAI, 2017), veio alterar substancialmente o paradigma da carreira de Oficiais da GNR. Pela primeira vez, é legalmente possível que os Oficiais oriundos da GNR e formados num Estabelecimento de



Ensino Superior Público Universitário Militar (EESPUM), a Academia Militar, possam aceder aos postos de Oficiais Generais. Até à publicação deste diploma os Oficiais oriundos da GNR tinham como topo de carreira o posto de Coronel. Esta alteração de paradigma, a prazo, fará com que o quadro de Oficiais Generais da GNR seja alimentado internamente, à semelhança das FFAA e da GCivil. Como grandes alterações, o novo Estatuto compreende também um aumento de tempo de serviço nos diferentes postos de Oficiais, cria o posto de Brigadeiro-General e redefine a idade limite para os postos da subcategoria de Oficiais Generais e para o posto de Coronel.

As recentes alterações ao Estatuto determinam um novo formato de GC pelo que foi importante analisar o processo atual da GNR e, numa perspetiva de benchmarking para o seu aperfeiçoamento, procedeu-se à análise de modelos teóricos de GC sustentados na bibliografia da especialidade, tendo-se definido um modelo de análise que apoiou a investigação, aquando do estudo dos Estatutos das diferentes instituições.

O sistema de GC da GNR foi estudado ao pormenor e verificou-se que a instituição se baseia numa GRH generalista, não tendo a vertente de GC muito desenvolvida, na perspetiva de como a doutrina a define. Esta constatação replicou-se na análise dos Estatutos das congéneres. As entrevistas aos especialistas responsáveis pelos RH das forças em análise revestiram-se de maior importância, uma vez que serviram para verificar, nas diferentes instituições, de que forma era levada a cabo a GC, uma vez que da análise dos Estatutos não foi possível clarificar todos os aspetos.

Neste contexto, o objeto de estudo deste TII é a GC, cujo tema foi delimitado segundo os domínios tempo, espaço e conteúdo, propostos por Santos et al. (2016, p. 44). Temporalmente delimita-se à atualidade, espacialmente a investigação foi levada a cabo em Portugal e Espanha, quanto ao conteúdo, a presente investigação foca a GC de Oficiais do Quadro Permanente (QP). Tal verifica-se, porque, por um lado, foi assim definido pelo Comando da GNR, nos tópicos de investigação associados ao presente tema de estudo e, por outro lado, são os Oficiais que têm possibilidade de ser os gestores de topo da instituição, na perspetiva que, segundo Camara et al. (2016, p. 420), a GC é dedicada aos gestores de topo. Focou-se no QP porque os Oficiais da GNR e da GCivil são todos do QP e nas FFAA só esta categoria de Oficiais poderá assumir funções de gestores de topo.

Assim definiu-se como Objetivo Geral (OG) do TII: “propor melhorias no modelo de GC de Oficiais da GNR inserido na atual GRH, nas dimensões do Planeamento, Motivação



e GT, com base nas boas práticas dos modelos de GC das FFAA portuguesas e GCivil espanhola”.

De forma a conseguir cumprir o OG da investigação, foi necessário atingir os seguintes Objetivos Específicos (OE):

- OE 1** Estudar, em detalhe, os quadros conceituais de modelos de GC, identificando modelos e/ou instrumentos que se possam revelar adequados à GC na GNR;
- OE 2** Compreender e analisar o modelo atual de GRH de Oficiais da GNR e verificar os possíveis pontos a melhorar para incluir uma parte específica de GC;
- OE 3** Compreender os modelos de GC das FFAA portuguesas e da congénere espanhola, GCivil, verificando se possuem instrumentos e/ou procedimentos que poderão constituir uma mais-valia para um futuro modelo de GC da GNR.

Deste enquadramento, deduziu-se a Questão Central (QC): “Que melhorias podem ser adotadas no atual processo de GC da GNR, nas dimensões do Planeamento, da Motivação e da Gestão de Talentos que possam constituir uma mais-valia para a instituição?”, da qual decorrem as seguintes Questões Derivadas (QD):

- QD 1** De entre os instrumentos de GC existentes no plano conceitual, existirão alguns que possam constituir-se como mais-valias para serem adaptados e introduzidos no atual modelo de GC dos Oficiais da GNR?;
- QD 2** Como se caracteriza o atual modelo de GRH e de GC da GNR e de que forma poderia ser melhorado para poder conter uma parte específica de GC? ;
- QD 3** Da análise dos modelos de GC utilizados nas várias instituições estudadas, identificam-se algumas características que podem constituir-se como mais-valias para um futuro modelo da GNR?

Procurou-se atingir o OG desta investigação através de um raciocínio dedutivo, com uma estratégia de investigação qualitativa e um desenho de pesquisa comparativo, utilizando como instrumentos metodológicos a análise documental e a entrevista semiestruturada (Santos, et al., 2016, pp. 29-34).

Para o efeito o presente trabalho de investigação foi estruturado em três capítulos acrescidos da introdução e da conclusão.

No primeiro capítulo abordaram-se os aspetos metodológicos de investigação que se consideraram essenciais, tendo-se realizado um enquadramento conceptual por forma a



enquadrar e delimitar a nossa investigação, que resultou na criação de um modelo de análise para possibilitar o estudo e a comparação mais densificados dos Estatutos das diferentes instituições que seleccionámos.

No segundo capítulo analisou-se o modelo de GC da GNR, a fim de se aferir as possíveis necessidades de melhorar o modelo de GC e o respetivo modelo de GRH, onde a GC se insere, ao nível da carreira de Oficiais. Aqui foi também analisado o atual Estatuto da GNR, através do modelo de análise criado no capítulo um.

No terceiro capítulo analisou-se o Estatuto das FFAA portuguesas e da congénere espanhola, à luz do modelo de análise, para compreender de que forma as diferentes instituições levavam a cabo as respetivas políticas de GC e quais as mais-valias desses modelos. Para adensar as mais-valias dos modelos em estudo realizaram-se entrevistas semiestruturadas aos especialistas de RH de cada instituição, que assumiram um papel portentoso nesta análise, uma vez que serviram como fator esclarecedor do que se estava a levar a cabo na área da GC nas diferentes instituições, nas dimensões de planeamento, motivação e GT. Comparou-se ainda, do ponto de vista de GRH, as principais linhas dos modelos de GRH de cada uma das forças em análise, com o modelo da GNR, na dimensão de planeamento. Por fim, identificaram-se as principais diferenças entre as forças e quais as mais-valias dos seus sistemas que pudessem vir a ser introduzidas na GNR.

A investigação finalizou com as conclusões e recomendações.



1. Enquadramento Conceptual e Metodológico

1.1. Enquadramento Conceptual

1.1.1. Revisão da Literatura

Numa perspetiva orientadora da sociologia das organizações o fator mais importante de uma instituição é o fator humano (Domingues, 2003, pp. 13, 225), pelo que os atuais desafios económicos, sociais e tecnológicos fazem da gestão de RH um fator chave de sucesso. A otimização da gestão garante às instituições uma competitividade determinante (Peretti, 2004). Assim, e no contexto desta investigação, torna-se fulcral fazer uma análise interna institucional, focada no fator humano e na sua gestão estratégica a longo prazo.

Na presente investigação, para definir uma sólida base concetual, consultaram-se inúmeras obras que constituem a doutrina no âmbito da GRH na especificidade de GC, estudos científicos desenvolvidos neste âmbito e documentos legais que enquadram a GRH e a GC das forças militares nacionais (FFAA e GNR), e da congénere da GNR, a GCivil, de Espanha.

1.1.2. Conceitos Gerais

1.1.2.1. Carreiras

Carreira é a sequência de posições desempenhadas durante a vida profissional de uma pessoa (Arthur, et al., 1999), considerando que o entendimento e a avaliação das experiências profissionais fazem parte da perspetiva do indivíduo na carreira. Já do ponto de vista das instituições a carreira engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas à instituição (Velooso e Dutra, 2010, p. 4). Assim, a definição de carreira que se adotou neste estudo, atendendo às características da GNR como uma instituição da administração pública que tem por missão a prossecução do interesse público (AR, 2005, p. 81), foi a simbiose público/privada da definição destes dois autores, sendo a “carreira a sequência de posições desempenhada durante a vida profissional de um indivíduo conjugando a sua avaliação e experiências profissionais com a política, procedimento e decisões institucionais”.

No ambiente competitivo atual, as organizações, para se manterem vivas necessitam de permanentemente adotar processos de desenvolvimento, contudo os RH já não são fiéis a uma só organização. Esta alteração de paradigma impeliu as organizações a criarem incentivos para fixarem RH, através do desenvolvimento das suas capacidades, de incentivos salariais, de promoções, entre outros, investindo no contrato psicológico¹ entre os

¹ Assenta no desenvolvimento mútuo, isto é, os colaboradores contribuem para o desenvolvimento das organizações, por sua vez as organizações contribuem para o seu desenvolvimento pessoal (Dutra, 2010a, p. 43).



colaboradores e a organização. Também os colaboradores, perante a competitividade alteram o paradigma, a sua carreira deixou de depender das organizações e passou a depender da sua capacidade de mobilidade organizacional interna e externa, o que lhes acrescentou desenvolvimento pessoal contínuo, seja por formação, seja por experiência adquirida (Dutra, 2010c, p. 41).

Esta evolução e aumento de complexidade das organizações, a desmaterialização do local de trabalho, a falta de contrato psicológico, o vínculo provisório dos colaboradores às organizações e o seu foco na sua própria carreira alteraram o padrão existente (Dutra, 2010a, p. 55; Zeuch, 2016, p. 412)

Vários autores definem diferentes modelos de carreiras sendo que Sousa *et al* (2015, p. 165) apresentaram três tipos principais de carreiras, a carreira tradicional, a carreira ilimitada e a carreira *protean*, que se considerou serem as mais relevantes e as que resumem de uma forma abrangente outras classificações analisadas. A carreira tradicional é aquela que se desenvolve no seio de uma mesma organização, a carreira ilimitada baseia-se nas oportunidades de emprego que surgem e que o indivíduo vai abraçando, não estando o seu foco centrado no indivíduo, mas na oportunidade. Por fim, a carreira *protean* cuja gestão é feita pelo indivíduo na primeira pessoa, que pode mudar de rumo à medida que as necessidades individuais ou o ambiente mudam. Segundo esta classificação a carreira de um Oficial da GNR, ou de qualquer funcionário do Estado Português, insere-se na carreira tradicional.

Na perspetiva de Schein (1993, p. 26), embora os indivíduos possam adotar qualquer tipo de carreira, desde a tradicional à *protean* e alterá-la ao longo da vida, há uma âncora profissional individual que está sempre presente e que vai definindo o rumo da gestão da carreira. Essa âncora pode ser: técnica/funcional; de gestão; de independência; de estabilidade; de criatividade; de dedicação à causa; ou de puro desafio e estilo de vida.

1.1.2.2. Gestão de Carreiras

A gestão de carreiras é um processo de avaliação, alinhamento e conciliação entre as necessidades, oportunidades e mudanças organizacionais e individuais (Sousa, et al., 2015, p. 160). Esta definição, por conciliar o interesse individual com o interesse organizacional, foi a que se considerou mais completa, pelo que será a adotada.

Leibowitz *et al.* (1986), cit. por (Sousa, et al., 2015, p. 161) criaram a tabela em Anexo A, que identifica os benefícios de implementação de um sistema de gestão e desenvolvimento de carreiras na perspetiva das chefias, dos colaboradores e da organização.



Segundo Dutra (2010e, pp. 71-72) as trajetórias profissionais caracterizam a estrutura das carreiras, pelo que, nesta perspetiva, podem relacionar-se as etapas da carreira com a remuneração dos colaboradores, podendo atribuir-se um intervalo salarial a cada patamar de complexidade da missão a executar. Este sistema permite garantir que, à medida que os colaboradores se desenvolvem, aumentam a sua agregação de valor e passam a valer mais para a organização e para o mercado externo.

O processo de gestão de carreiras é dinâmico e tem vindo a adaptar-se às exigências externas e às tendências, não é um processo linear, baseado numa carreira objetiva (definida pela organização), mas sim variável, baseado numa carreira subjetiva, uma vez que os colaboradores são os gestores das suas próprias carreiras e ao longo do seu percurso balanceiam a sua agregação de valor e os seus interesses pessoais (Dutra, 2010e, p. 72; Zeuch, 2016, p. 787).

Se as trajetórias profissionais valorizam as organizações e os colaboradores, simultaneamente, obrigam a que haja uma rotatividade das posições críticas e consequentemente dos seus gestores de topo. Para garantir gestores de topo, permanentemente capacitados para assumir as posições nevrálgicas da organização, são desenvolvidos ao nível da GRH processos sucessórios destas posições, através de um instrumento de GRH, também ele integrado no PGRH e com dependência direta do PGC, o Plano Sucessório (PS) (Camara, et al., 2016, p. 420; Sousa, et al., 2015, p. 168). Um processo sucessório competente tem grandes vantagens para a organização e constitui-se como um diferencial competitivo fundamental (Dutra, 2010d, pp. 74, 98).

A progressão profissional é essencial para os colaboradores, não obstante, é impossível para as organizações dispor de oferta suficiente. Para amenizar esta situação, podem ser criadas carreiras paralelas (Dutra, 2010b, p. 118). Este tipo de carreiras é definido pelo autor, como a sequência de posições que um colaborador pode assumir numa organização orientada para duas vertentes, a técnica/funcional e a de gestão. Ambas as opções deverão permitir o acesso aos diferentes níveis de remuneração e ao reconhecimento organizacional.

Para além da competitividade do mercado há outros fatores que influenciam a GC, que podem ser organizacionais, como as fusões, mas também podem ser pessoais, como as adaptações do papel familiar entre mulheres e homens e às consequentes adaptações na relação de trabalho/família (Costa, 2010, p. 133).



A GRH de uma organização tem que considerar nas suas variáveis a perceção dos supervisores em relação às expectativas e à vida pessoal/profissional dos seus colaboradores maximizando a sua eficácia (Costa, 2010, p. 145).

Conciliar as expectativas dos colaboradores com as necessidades da organização, faz com que os colaboradores se sintam realizados, dedicando assim o máximo das suas competências à organização (Costa, 2010, p. 153). O inverso, associado à facilidade do fenómeno de “*opt-out*”², fará com que os trabalhadores optem por rumos alternativos (Scalabrin, et al., 2010, p. 216; Camara, et al., 2016, p. 409).

1.1.2.2.1. Instrumentos de Gestão

A gestão de carreiras não é um processo independente numa instituição, obedece ao PGRH específico da organização, sendo utilizado em simultâneo, muitas vezes com interdependência direta com o recrutamento (interno/externo), com a formação e com a avaliação de desempenho (Sousa, et al., 2015, p. 178), previstas no PGRH.

1.1.2.2.1.1. Plano de Gestão de Recursos Humanos

Segundo Camara, et al. (2016, p. 410) o PGRH garante à organização um fluxo de colaboradores com o perfil necessário, nas quantidades pretendidas, no momento ideal para as necessidades organizacionais.

Considerando a interdependência que os autores referem entre o PGRH e o PGC, importa definir o primeiro e explicar a sua inter-relação com o segundo. Assim, o PGRH, realizado a médio e a longo prazo³, habilita a organização a dispor das pessoas certas, na quantidade certa, no momento certo e a um custo adequado, permitindo atingir os objetivos de “negócio”. Este plano é realizado com base nos seguintes objetivos: (i) na necessidade de recrutamento e sua calendarização; (ii) na necessidade de formação; (iii) na capacidade de construir um plano de desenvolvimento individual dos colaboradores; (iv) na avaliação do impacto das novas tecnologias na produtividade e na mão de obra; (v) no impacto da introdução de formas diferentes de organização de trabalho (Camara, et al., 2016, pp. 408-411). Estes objetivos têm que ser cumpridos na construção do PGRH respeitando o corolário de que o plano tem que ser viável, tem que ter o apoio da gestão de topo e, a sua construção tem que ser centralizada para que o seu desenvolvimento seja coerente, por forma a garantir a coordenação e sinergias interfuncionais.

² Optar por mudar de organização.

³ Segundo o autor médio - 3 anos e longo - 5 anos.



Como referido, este plano constitui-se, para os gestores de topo, como a base da realização do PGC que prospetiva um percurso profissional criando um percurso de desenvolvimento a um ritmo compatível com as ambições pessoais e com a capacidade de resposta institucional (Camara, et al., 2016, p. 409).

1.1.2.2.1.2. Plano de Gestão de Carreiras

O PGC é construído a partir do PGRH numa perspetiva inter-relacional, mas de sentido contrário, ou seja, as necessidades da instituição são projetadas para o plano individual dos colaboradores, perspetivando formas do seu desenvolvimento. Neste contexto o PGC pode ser definido como o “conjunto de ações programadas que tencionam permitir o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador, de modo a que logre, no médio prazo atingir o seu potencial” (Camara, et al., 2016, p. 419).

A construção do PGC assenta num levantamento prévio das necessidades de RH a médio prazo, que deverá estar previsto no PGRH. A montante da definição destas necessidades devem ser analisados o PS, o recrutamento, a formação e a avaliação de desempenho.

Um PGC é muito complexo e deve abordar as seguintes facetas: (i) uma visão clara da evolução da visão organizacional; (ii) a validação do impacto das novas tecnologias que se tornem disponíveis nas necessidades de mão-de-obra; (iii) uma visão do modelo organizacional; (iv) uma cuidada avaliação do desempenho dos colaboradores, exige uma grande disciplina organizacional para o cumprimento do PGC; (vi) equilibrar o tempo (3 a 5 anos) para realizar a ambição pessoal dos colaboradores; (vii) deve articular-se com uma política de gestão de talentos (Camara, et al., 2016, p. 423).

O PGC tem alguns pontos sensíveis: (i) é um exercício extremamente complexo e muito limitado, uma vez que só se aplica a um número muito reduzido de colaboradores; (ii) levanta questões éticas, uma vez que para se realizar tem que se dizer ao colaborador qual é a sua agregação de valor e criar-lhe expectativas muito elevadas, que à medida que o PGC vai sendo implementado podem ser impossíveis de realizar, o que pode dar origem a frustrações; (iii) é realizado só para alguns gestores de topo e esta situação pode criar conflitos num clima organizacional aberto e igualitário; (iv) envolve custos com a formação e o desenvolvimento do gestor de topo (Camara, et al., 2016, p. 423).

Para poderem ser operacionalizáveis e eficazes os PGC devem conter os seguintes pontos: (i) ter um prazo de execução entre três a cinco anos; (ii) ter passos concretos e bem calendarizados; (iii) prever situações alternativas, caso algum dos passos não seja exequível;



(iv) haver compromissos entre o colaborador e o Gestor de RH responsável por acompanhar o PGC; (v) verificar periodicamente o consenso entre as partes (Camara, et al., 2016, p. 424).

Numa organização, antes de se definir um PGC, é necessário avaliar o perfil das diferentes carreiras profissionais. Para cada carreira deverão ser definidas as dimensões de comportamento do gestor de topo (a tolerância ao stress; o planeamento e organização; a liderança e a visão helicóptero (Anexo A)) e a importância relativa para cada uma delas, escolher o gestor de topo que cumpra essas dimensões e a partir desta base construir o PGC dedicado. Há situações em que a pessoa escolhida tem uma destas dimensões pouco desenvolvida para as necessidades institucionais, pelo que ao longo do desenvolvimento do PGC deve ser prevista formação nessa vertente (Camara, et al., 2016, p. 246).

Sousa (2015, pp. 174-178), refere que para a realização e implementação de um PGC são necessárias diversas etapas: (i) a primeira é o diagnóstico da situação atual; (ii) a segunda, o estabelecimento de objetivos; (iii) a terceira, a escolha de metodologias; (iv) a quarta, a integração com outras práticas; (v) a quinta, definir um plano de ação; (vi) a sexta, a experimentação; (vii) a sétima, a divulgação e implementação. Estas etapas, embora com denominações ligeiramente distintas, correspondem às etapas descritas nos parágrafos anteriores definidas por Camara, et al (2016). Dado que a explicação dada pelos referidos autores se torna mais clara e mais perceptível, vai ser a adotada no presente estudo.

1.1.2.2.1.3. Plano Sucessório

O planeamento do processo sucessório tem por base a GC e pretende-se que seja uma conciliação entre interesses pessoais e organizacionais (Dutra, 2010, pp. 74, 98). As organizações têm de garantir que gestores de topo capazes de assumir posições críticas de liderança estão sempre disponíveis, assegurando um PS para todas as posições vitais para o bom funcionamento das organizações (Camara, et al., 2016, p. 420; Sousa, et al., 2015, p. 168).

1.1.2.3. Planeamento

Rocha (2004, p. 113) define planeamento, como a projeção das ações de uma organização, considerando os RH necessários para implementar essas ações.

Contudo, Zununi e Jovchevska (2014, p. 353) referem que o planeamento de GRH é o processo que determina os RH necessários para que a instituição atinja os seus objetivos estratégicos. Isto é, é o processo de planeamento de RH necessários para a instituição planejar e fazer a sua estratégia de segurança, com base na convicção de que os RH e as suas



potencialidades são o recurso mais importante da organização. Esta definição, por ser mais completa e compreender a anterior, será a adotada para o presente estudo.

1.1.2.4. Motivação

Chiavenato (2005) considera que a motivação diz respeito às forças dentro de cada pessoa, que a transportam a um determinado comportamento. Refere também que o clima organizacional influencia a motivação dos colaboradores, sendo que a motivação para o trabalho depende de dois fatores, os externos e os internos.

Já Robbins (2005, p. 171) considera que “A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

No presente estudo, por ser uma definição sintética que resume as definições anteriores, vamos considerar a definição de Chakrabarti e Chatterjea (2018, p. 3) que considera que motivação se refere ao desejo humano, natural ou adquirido, de perseguir um objetivo definido.

1.1.2.5. Gestão de Talentos

Para se estudar a GT, importa definir talento numa perspetiva organizacional. Um “talento” é único, é um colaborador que expõe uma entrega fora do comum no que faz e, foca o seu esforço e a sua paixão na prossecução de um objetivo, com uma performance extraordinária. Esta performance é a associação perfeita entre a visão, a ação e a paixão do colaborador, em sintonia com os objetivos dos outros e da organização, respeitando a cultura institucional e os padrões éticos. (Camara, et al., 2016, pp. 717, 730).



Figura 1 - O Talento

Fonte: Adaptado a partir de (Camara, et al., 2016, p. 718)

A gestão de talentos numa instituição tem como objetivo colocar a pessoa certa no local certo a curto, médio e longo prazo. Um colaborador com talento não só contribui para a performance da organização como se torna uma mais-valia para a atingir. A gestão de talentos é feita individualmente através de um plano que faz a ligação entre a performance passada e aquilo que se pretende que ele atinja no futuro (Zeuch, 2016, pp. 408-409).

1.1.2.6. Benchmarking

É um processo sistemático de medida e comparação das práticas entre organizações, no sentido de obter informações que a possam ajudar a melhorar o desempenho (Sousa, et al., 2015, p. 212).

1.2. Enquadramento Metodológico

1.2.1. Metodologia de Investigação

A base metodológica do presente TII é o raciocínio dedutivo. Com uma estratégia de investigação qualitativa e um desenho de pesquisa comparativo, utilizando como instrumentos metodológicos a análise documental e as entrevistas (Santos, et al., 2016, pp. 29-34).

O percurso metodológico que se seguiu é o que está preconizado na publicação de referência do IUM (Santos, et al., 2016, p. 43), com três fases que a seguir se apresentam, a



fase exploratória, a fase analítica e a fase conclusiva que serão desenvolvidas na linha das orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação.

Numa primeira fase, a fase exploratória, realizou-se um estudo profundo de obras de referência sobre GC, nas vertentes de Planeamento, Motivação e GT.

Numa segunda fase, a fase analítica, foi analisado o modelo de GC atual da GNR e das forças em estudo, tendo-se identificado as diferenças e as mais-valias.

O resultado da fase analítica conduziu à terceira e última fase, a fase conclusiva, onde foram apresentadas um conjunto de boas práticas, preconizadas pela teoria de referência e realizadas nas forças em estudo, que podem ser acrescentadas como mais-valias ao modelo de GRH da GNR, na dimensão de planeamento e ao modelo de GC, na dimensão de planeamento, motivação e GT.

1.2.2. Modelo de Análise

A fim de recolher os dados dos documentos em análise, de forma sistémica e para simplificar a sua interpretação, construiu-se um modelo de análise, em Apêndice A, que decompõe os conceitos da GRH e GC dos Oficiais, nas dimensões de planeamento para o primeiro conceito e de planeamento, motivação e gestão de talentos para o segundo. Os indicadores destas dimensões são parte integrante do modelo de análise.

A criação deste modelo de análise foi baseada nos instrumentos de GRH e GC existentes no plano concetual, considerados como mais-valias para serem adaptados e introduzidos no atual modelo de GRH e GC dos Oficiais da GNR.



2. Modelo de Gestão de Carreiras na Guarda Nacional Republicana

Os documentos de base que definem as carreiras dos militares ao nível nacional são os Estatutos das Forças que serão analisados individualmente no presente capítulo e no seguinte.

O Estatuto atual da GNR entrou em vigor a 1 de maio de 2017 e a sua aplicação prática está a decorrer desde essa data. As alterações introduzidas no âmbito da GRH são substanciais em relação ao documento que o antecedeu, sublinhando-se o incremento de tempos mínimos de antiguidade nos postos, bem como a consagração e clarificação da possibilidade de Oficiais oriundos da GNR, com formação num EESPUM, poderem aceder à subcategoria de Oficiais Gerais. Estas alterações acarretam, naturalmente, grandes alterações à GRH de uma forma geral e à GC, de uma forma particular.

No preâmbulo, o Estatuto refere que “procedeu ao natural ajustamento das carreiras”, confirmando assim a sua natureza de documento regulador das carreiras dos militares da GNR (MAI, 2017, p. 1507). Contudo, o documento não explora a regulação da carreira dos militares da Guarda numa forma específica e pormenorizada, integra apenas diretrizes gerais.

No capítulo dedicado às carreiras, o Estatuto evidencia que a carreira dos militares da GNR se rege pelos princípios: do primado da valorização profissional; da universalidade; do profissionalismo; da igualdade de oportunidades; do equilíbrio; da flexibilidade; da compatibilidade; e da credibilidade, princípios estes que dirigem o desempenho das missões diárias de todos os profissionais da GNR (MAI, 2017, p. 1517).

Segundo o mesmo documento, o desenvolvimento da carreira de um militar da GNR traduz-se na sua promoção aos diferentes postos, de acordo com mecanismos reguladores e com as necessidades estruturais da Guarda, garantindo uma permanência temporal significativa nos diferentes postos, de forma a possibilitar a aquisição de competências diversificadas (MAI, 2017, p. 1517).

Como mecanismos reguladores das carreiras dos militares são apresentados: (i) condições gerais e especiais de promoção; (ii) a antiguidade; (iii) a avaliação de mérito; (iv) as qualificações; (v) o desempenho; (vi) a qualificação académica de ingresso; (vii) o tempo mínimo de antiguidade em cada posto; (viii) as modalidades de promoção em cada posto; (ix) as regras de passagem à situação de reserva; (x) a possibilidade de reserva ativa; (xi) as condições de passagem à reforma e (xii) o limite de tempo de permanência no posto a partir de Coronel (MAI, 2017, pp. 1517, 1528).



Expostos os mecanismos reguladores, tornou-se relevante referir os condicionalismos legais do desenvolvimento da carreira dos militares da GNR que impõem a verificação dos seguintes pressupostos: (i) a provisão de militares à necessidade de cada quadro; (ii) a existência de mecanismos reguladores que assegurem flexibilidade de gestão, harmonizando os interesses e as necessidades da GNR com as aptidões e os interesses individuais e que garantam permanente motivação dos militares, nomeadamente pela satisfação das suas expectativas e (iii) o número de lugares distribuídos por postos, fixados nos quadros aprovados (MAI, 2017, p. 1517).

O recrutamento de Oficiais também sofreu alterações quanto ao grau académico exigido para o ingresso na categoria, sendo exigido o grau de mestre, podendo o mesmo ser obtido num EESPUM⁴ ou num outro estabelecimento de ensino superior cuja área científica se revista de interesse para a GNR. Os Oficiais oriundos do EESPUM são destinados ao exercício de funções de comando, direção ou chefia, estado-maior e missões que requeiram elevado grau de conhecimento científico, militar e técnico (MAI, 2017, p. 1517). Nos últimos anos o recrutamento de Oficiais de todos os quadros tem sido limitado ao EESPUM.

Dada a evolução social e a importância da formação dos Oficiais da GNR para a instituição houve, nas últimas três décadas, algumas alterações ao sistema de recrutamento dos Oficiais da GNR, o que se reflete num Corpo de Oficiais com origens de formação distintas. A subclasse de Oficiais Gerais compreende apenas Oficiais Gerais do Exército. Na subclasse de Oficiais Superiores as situações são variadas: no posto de Coronel há Oficiais que se formaram através de cursos internos da GNR e da extinta Guarda Fiscal, antes de os Oficiais da GNR iniciarem a sua formação no EESPUM, e atualmente, há já os primeiros formados no EESPUM; no posto de Tenente-Coronel há Oficiais que se formaram através de cursos internos da GNR e da extinta Guarda Fiscal, há Oficiais formados no EESPUM e há ainda Oficiais com Origem na Escola de Sargentos do Exército que pertencem ao Quadro de Técnico de Pessoal e Secretariado (QTPS); no Posto de Major para além das categorias já referidas, à exceção dos que se formaram através de cursos internos da GNR e da extinta Guarda Fiscal, há ainda os Oficiais enfermeiros, formados na Escola de Sargentos do Exército; no posto de Capitão há Oficiais de todas as categorias acima definidas à exceção dos QTPS; nos postos de subalternos só há militares oriundos do EESPUM. Há ainda, na subcategoria de Oficial Superior, Oficiais adidos ao quadro, que são oriundos do Exército e

⁴ Atualmente a Academia Militar



desempenham funções técnicas. A amálgama de origens na categoria de Oficiais é considerável.

Todos estes Oficiais, ao longo da carreira estão sujeitos a uma avaliação contínua do currículo e do desempenho, que visa apreciar o mérito absoluto e relativo, assegurando o desenvolvimento na categoria respetiva, fundamentado na demonstração da capacidade profissional e da competência técnica para o exercício de funções de responsabilidade de nível mais elevado. Esta avaliação de mérito contribui para a GRH no recrutamento e seleção, formação e aperfeiçoamento, promoção e desempenho de cargos e exercício de funções (MAI, 2017, p. 1533).

2.1. Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos

No primeiro capítulo são apresentados três instrumentos de GRH, o PGRH, o PGC e o PS, documentos que são a base da teoria de referência, mas que não estão previstos no Estatuto da GNR. Contudo, considerando que o PGRH deve ser específico de cada organização e que para ser eficaz tem que ser viável, considerando ainda que as organizações militares são muito específicas e que a GNR prevê no seu Estatuto ações dos mecanismos reguladores das carreiras, considerou-se pertinente acrescentar ao modelo de análise construído no capítulo 1, em Apêndice A, as ações dos mecanismos reguladores definidas no ponto anterior, uma vez que o modelo de análise servirá para analisar os Estatutos da GNR, das FFAA e da GCivil.

2.2. Análise do Estatuto à luz do Modelo de Análise

Considerando que a leitura atenta do Estatuto não permite depreender com clareza qual o modelo de GRH e de GC da GNR, pretendeu-se neste subcapítulo analisar o Estatuto à luz do modelo de análise, em Apêndice A, nomeadamente no que diz respeito ao conceito de GRH e à sua dimensão de planeamento e ao conceito de GC e às suas dimensões de planeamento, motivação e GT. Os resultados obtidos foram os abaixo apresentados.

Utilizou-se ainda, com o intuito de se perceber de uma forma simples e objetiva a evolução das carreiras dos Oficiais descrita nos Estatutos, o modelo institucional da carreira de Oficiais da GNR, em Apêndice C, adaptado a este estudo. Esta matriz foi desenvolvida por Ferreira (2017) e permitiu uma visão holística da evolução das carreiras dos Oficiais para uma melhor avaliação da sua gestão.



2.2.1. Gestão de Recursos Humanos

2.2.1.1. Planeamento

Os indicadores revelam que não existe nenhum PGRH que inclua todas as áreas num só documento, mas, não obstante, são preenchidos os indicadores do recrutamento anual, através do mapa geral de pessoal militar da GNR. Existem ainda outros documentos como o regulamento de avaliação, o planeamento das promoções, as perspetivas de passagem à reserva, as necessidades de formação, entre outros, que são realizados para as diferentes áreas dos RH (Silva, 2018).

Os indicadores que compreendem as ações dos mecanismos reguladores das carreiras naturalmente estão presentes, uma vez que o presente Estatuto lhes serviu de fonte. As singularidades quanto às ações dos mecanismos reguladores, nomeadamente o tempo mínimo de antiguidade nos diferentes postos, o limite de tempo de permanência no posto de Coronel e em todos os postos da subcategoria de Oficiais Gerais e os requisitos exigidos num determinado posto para se atingir as condições de promoção ao posto seguinte, são visíveis no modelo institucional de carreira de Oficiais, em Apêndice C.

2.2.2. Gestão de Carreira

2.2.2.1. Planeamento

Não existe nenhum PGC dedicado para nenhum Oficial, embora estejam previstos no Estatuto os indicadores de uma visão do modelo organizacional e uma avaliação cuidada do desempenho dos colaboradores.

Também não existe nenhum PS.

2.2.2.2. Motivação

Quanto à dimensão da motivação considerou-se que o indicador do sistema de gestão seria claro na medida em que estão definidas as ações dos mecanismos reguladores das carreiras. Todavia, e como já foi referido para a dimensão anterior, não existe nenhum dos planos de GRH (PGRH, PGC ou PS).

No que concerne ao indicador sistema de avaliação, ele existe e é claro, os Oficiais ao longo da carreira estão sujeitos a uma avaliação contínua do currículo e do desempenho, que visa apreciar o mérito absoluto e relativo, assegurando o desenvolvimento na categoria respetiva, fundamentado na demonstração da capacidade profissional e da competência técnica para o exercício de funções de responsabilidade de nível mais elevado. Esta avaliação de mérito contribui para a gestão de pessoal no recrutamento e seleção, formação e



aperfeiçoamento, promoção e desempenho de cargos e exercício de funções (MAI, 2017, p. 1533).

O Sistema de recompensas limita-se à justiça e disciplina no que tange a louvores e medalhas. Os deslocamentos de Oficiais para fora da área de residência não têm limites temporais do seu termo, o que complexifica o planeamento familiar dos militares.

2.2.2.3. Gestão de Talentos

A dimensão de GT é seguramente a que está mais desprovida de indicadores no Estatuto. O único indicador que existe é a formação específica nas diferentes áreas.

2.3. Síntese Conclusiva

O Estatuto da GNR é o documento que define a base da carreira dos Oficiais nas diferentes subcategorias profissionais. O documento não faz referência a uma GC com as características definidas no primeiro capítulo, sendo a carreira dos Oficiais apresentada por postos dentro da categoria profissional. Para cada posto das diferentes subcategorias é definido: o tempo mínimo de antiguidade no posto; o limite de tempo de permanência no posto, relativamente a Coronéis e Oficiais Gerais; são ainda definidos os requisitos exigidos num determinado posto para se atingir as condições de promoção ao posto seguinte. Estas características da carreira de Oficiais, por serem gerais e não personalizadas para um gestor de topo, por se referirem ao coletivo de cada posto e não à conciliação entre as necessidades, oportunidades e mudanças organizacionais e individuais, foram consideradas como específicas da condição militar e enquadráveis na dimensão de planeamento do conceito de GRH e não no conceito de GC, como a denominação poderia sugerir numa primeira abordagem.

O Estatuto refere ainda os instrumentos de gestão utilizados para esta GC “coletiva”, que, pelas suas características generalistas de GRH, não podem ser considerados como instrumentos da GC. Estes instrumentos não são tipificáveis em nenhum dos planos referidos no primeiro capítulo, contudo, atendendo a que o PGRH é específico de uma organização e garante à mesma um fluxo de colaboradores com o perfil necessário, nas quantidades pretendidas no momento ideal para as necessidades organizacionais, e, atendendo às especificidades das carreiras militares, consideraram-se os instrumentos referidos no Estatuto, na dimensão de planeamento de GRH. Estes instrumentos, por serem próprios da GRH militar, e, por haver necessidade de serem incluídos nos instrumentos de GRH institucional, poderão ser parte integrante de um futuro PGRH específico da GNR.



Assim, neste capítulo caracterizou-se o atual modelo de GRH da GNR e de que forma poderia ser melhorado para poder conter uma parte específica de GC. Neste contexto o modelo de GRH da GNR está sustentado no Estatuto e em documentos que suportam a sua gestão operacional. Da aplicação do modelo de análise, verificou-se que não existe nenhum PGRH, embora existam documentos específicos para cada área da GRH referente à carreira da categoria de Oficiais, sendo a carreira considerada por postos nas diferentes subcategorias profissionais. Verificou-se ainda que a GC e o respetivo PGC não existem da forma como a literatura de referência os define. Na dimensão de planeamento de GC há uma visão do modelo organizacional e uma avaliação cuidada do desempenho dos colaboradores. Na dimensão de motivação, o sistema regulador da carreira é claro, embora não tenha previsto PGRH, um PGC e um PS. Existe um sistema de avaliação de mérito claro, que contribui para a gestão de pessoal no recrutamento e seleção, formação e aperfeiçoamento, promoção e desempenho de cargos e exercício de funções. O sistema de recompensas está reduzido à justiça e disciplina. O deslocamento dos Oficiais só tem data de início. Na dimensão de GT, o único indicador que se verifica é a formação específica nas diferentes áreas. Para melhorar a eficiência e eficácia do atual modelo importa criar na instituição os instrumentos de GRH, PGRH e PGC adaptados, reforçando não só a GRH como a GC.



3. Análise das Carreiras de Oficiais das Forças Armadas e da Guardia Civil e comparação com a Carreira dos Oficiais da Guarda Nacional Republicana

O presente capítulo analisa as carreiras de Oficiais das FFAA da GCivil através do Modelo de Análise aplicado ao respetivo Estatuto e dos dados recolhidos nas entrevistas realizadas aos responsáveis dos RH, finalizando com a análise comparativa com a GNR, que está presente em Apêndice B e I respetivamente.

3.1. Análise Comparada dos Estatutos

3.1.1. Modelo de gestão de carreiras das Forças Armadas

Os três ramos das FFAA partilham o mesmo Estatuto, cujo objetivo é a valorização da carreira militar, garantido a sua idiossincrasia. Este documento realça a importância da gestão eficaz dos efetivos num “quadro de racionalização” (MDN, 2015, p. 3198).

O Estatuto prevê que um cidadão português pode prestar serviço nas FFAA sob quatro formas distintas: serviço efetivo nos QP; serviço efetivo em regime de contrato (RC); serviço efetivo em regime de voluntariado (RV); serviço efetivo decorrente de uma mobilização (MDN, 2015, p. 3202). Na GNR, bem como na GCivil, todos os militares pertencem aos QP, pelo que, para as FFAA, também só serão considerados no estudo os Oficiais do QP, com formação nos respetivos EESPUM.

Os efetivos das FFAA são fixados anualmente por Decreto-Lei, delimitando o quantitativo máximo de militares por ramo e posto, na estrutura orgânica das FFAA e fora dela, no ativo e na reserva na efetividade de serviço. O número de vagas de ingresso nos QP é fixado anualmente pelo Ministro da Defesa Nacional (MDN, 2015, p. 3207).

As promoções a Almirante ou a General, são oficializadas através de um decreto de Presidente da República (PR), por propostas do Governo. Por seu lado as promoções a Oficial General e dos restantes Oficiais Generais são oficializadas por decreto de PR após aprovação pelos membros do Governo, mediante deliberação do Conselho de Chefes de Estado Maior. Os Oficiais até Capitão-de-mar-e-guerra ou Coronel são promovidos por despacho do respetivo CEM do ramo (MDN, 2015).

Ainda segundo o Estatuto, “o desenvolvimento da carreira militar traduz-se na promoção dos militares aos diferentes postos”. Os militares podem optar por uma progressão horizontal, mediante requerimento e consequente despacho favorável do CEM do ramo, ficando sujeito à permanência no posto, mas com progressões remuneratórias. Este tipo de progressões será autorizado, se obedecer às necessidades de alimentação de cada quadro especial e à existência de mecanismos de Gestão que consoem as necessidades das FFAA



com os interesses pessoais que garantam uma motivação permanente dos militares (MDN, 2015, p. 3220). Contudo, a progressão horizontal, embora esteja já prevista no Estatuto, ainda não se pode efetivar porque não foi publicada legislação específica para regulamentar esta possibilidade (Sousa, 2018; Ribeiro, 2018).

Para o ingresso na categoria de Oficiais é exigido: grau de mestre, conferido por EESPUM, ou grau de mestre conferido por outros estabelecimentos de ensino superior, em áreas científicas com interesse para as FFAA, complementada por curso, tirocínio ou estágio; grau de licenciatura conferido por EESPUM ou grau de licenciatura conferido por outros estabelecimentos de ensino superior, em áreas científicas com interesse para as FFAA complementada por curso, tirocínio ou estágio (MDN, 2015, p. 3220).

Os Oficiais que ingressam com grau de mestre destinam-se ao exercício de funções de comando, direção ou chefia, estado-maior e execução que requeiram elevado grau de conhecimentos de natureza científica e técnica (MDN, 2015, p. 3220).

As colocações de Oficiais são para a satisfação das necessidades de serviço podendo, sempre que possível conciliar os interesses pessoais com os de serviço (MDN, 2015, p. 3221).

3.1.1.1. Análise do Estatuto na vertente das Forças Armadas à luz do Modelo de Análise

Da análise do Estatuto das FFAA não se depreende qual o modelo de GC institucional, pelo que neste subcapítulo se analisou o Estatuto na perspetiva do modelo de análise em Apêndice A e, para dar uma imagem holística da carreira de Oficiais das FFAA concebeu-se o modelo de carreiras adaptado a este estudo, em Apêndice D.

O Estatuto quando submetido ao modelo de análise, aos conceitos de GRH e de GC e às dimensões de planeamento para o primeiro e de planeamento, motivação e gestão de talentos, para o segundo, os resultados são os que se apresentam de seguida.

3.1.1.1.1. Gestão de Recursos Humanos

3.1.1.1.1.1. Planeamento

Segundo os indicadores não existe nenhum PGRH previsto no Estatuto que inclua todos os pontos de GRH num só documento, não obstante, são preenchidos os indicadores da calendarização de recrutamento anual e da necessidade de formação.

Ao nível da Marinha o documento que engloba todos os pormenores de GRH é a Diretiva Setorial de Recursos Humanos, emanada pelo Superintendente do Pessoal, ao nível de gestão estratégica. Este documento está alinhado com a Diretiva de Planeamento da



Marinha, promulgada pelo Almirante CEMA, resultando a elaboração anual de planos de Aquisição de Pessoal, através de concursos internos e externos e de promoções (Ribeiro, 2018).

Do ponto de vista do Exército, em vez de um, existem quatro documentos que enquadram todas as questões de GRH no Exército. O Estatuto é o documento base, que é complementado com o regulamento de avaliação de mérito, o regulamento de colocações, e os quadros orgânicos de pessoal (Sousa, 2018).

Na Força Aérea Portuguesa (FAP), Graça (2018) clarificou que existe um guia que se designa como “Efetivos Meta 20-20”, que consiste no documento estratégico base de todas as necessidades GRH. Esse documento estratégico contém, entre outras coisas, o número de recrutamentos necessários até 2020, as especialidades e as promoções, englobando muitas variáveis como a questão financeira, as necessidades operacionais, as passagens à reserva, etc.

A verificação dos indicadores das ações dos mecanismos reguladores das carreiras, no Estatuto das FFAA refere os mecanismos, embora não os especifique como tal. As ações dos mecanismos reguladores são visíveis no modelo de carreiras das FFAA, em Apêndice D.

3.1.1.1.2. Gestão de Carreiras

3.1.1.1.2.1. Planeamento

Quanto ao PGC não existe nenhum dedicado para nenhum Oficial em particular.

No que respeita ao PS, não existe de todo.

Do ponto de vista do Exército, Sousa (2018) referiu que a teoria civil não tem forçosamente que ser adaptada à especificidade militar, que a GC se faz a partir do primeiro dia de Academia Militar e que, cada militar, pelo Estatuto, sabe qual é a sua previsão de carreira, quantos anos vai estar em cada posto, qual é a formação base que vai ter em cada fase do seu percurso.

Já na FAP, por ser o ramo com menos efetivo, existe um sistema muito próximo da GC definido no capítulo um. É feita a partir do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS). Durante a frequência do CPOS os Oficiais são avaliados nas diferentes áreas e é feito um relatório de cada oficial, individualmente, onde são descritas as suas capacidades mais relevantes e as suas áreas de competência mais desenvolvidas, passando assim a fazer parte de uma espécie de “*pool*” para uma determinada área. O número reduzido de Oficiais permite que o órgão de GRH conheça individualmente a capacidade de cada Oficial, as suas características e as suas mais-valias. À medida que vão surgindo as vagas, nomeadamente



em missões no estrageiro, com a antecedência possível e com as necessidades da instituição, respeitando, sempre que possível a antiguidade, vai sendo definido o militar que reúne as características necessárias para um determinado posto. A gestão é feita com a maior antecedência possível, embora a regra é com um ano de antecedência. Esta gestão acaba por ser uma GC individual com base nas necessidades institucionais (Graça, 2018).

3.1.1.1.2.2. Motivação

Quanto à dimensão da motivação considerou-se que estava claramente presente o indicador do sistema de gestão, na medida em que estão definidas as ações dos mecanismos reguladores das carreiras. Contudo não existe nenhum dos planos de GRH.

No que concerne ao indicador do sistema de avaliação, ele existe e é claro, já que os Oficiais, ao longo da carreira, estão sujeitos a uma avaliação contínua, têm louvores e medalhas, podem optar por carreiras horizontais e os deslocamentos por colocação têm data de início e de fim.

No Exército a previsão de um deslocamento é informada ao Oficial em abril, para que este possa tratar de todas as questões logísticas de deslocamento da família, sendo que a deslocação se efetiva em setembro, antes do início do ano letivo, para não prejudicar os filhos do militar (Sousa, 2018). Ainda nesta dimensão, o Exército em particular, mas todas as instituições militares em geral possuem outras ferramentas de motivação como o dever de tutela, segundo o qual quem comanda tem que incentivar, reconhecer, apoiar as escolhas dos subordinados. Outra ferramenta que pode ser considerada, é o princípio seguido pela administração de pessoal de proteger terceiros, por exemplo, quando há um requerimento ou uma petição a nível individual, há intenção institucional de proteger terceiros, isto é, só terá provimento se não prejudicar terceiros (Sousa, 2018).

Na FAP os deslocamentos são comunicados com a antecedência possível para permitir ajustar toda a logística familiar. Nas colocações quando se escolhem Oficiais com determinadas características para determinado posto, há sempre a preocupação de respeitar, na medida do possível, a antiguidade, mantendo-se assim os visados e os pares motivados. Outro fator de motivação é que todos os Oficiais oriundos da Academia da FAP chegam, no mínimo, a Coronel no final da sua carreira (Graça, 2018).

3.1.1.1.2.3. Gestão de Talentos

A dimensão de GT é muito parca no Estatuto das FFAA. O único indicador que existe é a formação específica nas diferentes áreas.



Contudo, na Marinha existem talentos identificados entre os Oficiais, que estão claramente identificados como futuros “eleitos”. A identificação de talentos deveria ocorrer desde cedo, para que a formação destes militares pudesse ser direcionada nesse sentido, mas não descurando a formação, potenciação pessoal e profissional dos seus pares (Ribeiro, 2018).

No Exército, Sousa (2018) considera que em termos teóricos todos os Oficiais são talentos, os talentos são ordenados e reordenados ao longo da carreira, existindo uma série de processos de escolha entre talentos. Quando se pensa em criar uma gestão de talentos individual está a contrariar-se o EMFAR onde está previsto o princípio da igualdade.

No que respeita à FAP, Graça (2018) considera que nas instituições militares o EMFAR dita a carreira e não se podem ultrapassar tempos mínimos de antiguidade, pelo que a promoção a um determinado posto tem necessariamente um tempo mínimo associado, independentemente do talento do Oficial, pelo que, apenas se pode colocar numa determinada função um militar, se este atingir o posto mínimo para assumir essa função. Na instituição militar a GT tem que ser feita em harmonia com as metodologias de avaliação, de GRH e as questões estatutárias.

3.1.2. Modelo de gestão de carreiras da *Guardia Civil*

À semelhança da GNR, a GCivil, é um Corpo de Segurança de natureza militar, remontando as suas origens a 1844, tendo sido criada à imagem e semelhança da *Gendarmerie* Francesa de Napoleão, dependendo do Ministério do Interior em termos de serviços, remunerações, colocações e recursos e do Ministério da Defesa em termos de promoções e missões militares (GCivil, 2018).

No Estatuto da GCivil, a carreira é definida pelas sucessivas promoções aos diferentes cargos, no cumprimento das diversas missões e na capacitação progressiva para assumir cargos de maior responsabilidade, combinando formação e experiência profissional no cumprimento das diversas missões (BOE, 2014, p. 15).

Os Oficiais formados no EESPUM alimentam o corpo de Oficiais Gerais, sendo o seu Comandante um civil. A GCivil tem nos seus quadros quatro Tenentes-Generais, sete Majores-Generais e vinte e três Brigadeiros-Generais, para um universo de 80.000 militares (Parrilla, 2018).

A GRH dentro da GCivil diverge ligeiramente da GNR. A aprovação anual das vagas para abertura do concurso, para o ingresso nas diversas categorias profissionais é definida pelo conselho de ministros. Cabe ao Ministério da Defesa a responsabilidade das promoções,



ao Ministério do Interior a responsabilidade das colocações, dos salários, do recrutamento, da formação e do aperfeiçoamento dos militares. Por sua vez cabe ao Diretor da GCivil assessorar o governo nas suas missões referentes à GRH da instituição (BOE, 2014, p. 16).

Os Oficiais estão divididos em duas categorias, os Oficiais Gerais e os Oficiais. Os primeiros exercem a função de comando na estrutura orgânica da GCivil e a alta gestão e direção de RH, materiais e financeiros. Os segundos assumem todas as outras funções. À categoria de Oficiais Gerais ascendem os Oficiais que ao longo da carreira tenham sobressaído pela competência e capacidade de comando, as promoções são feitas por escolha pessoal e dão-se por decreto real sob proposta do ministro da defesa, ouvido o ministro do interior. As promoções a Coronel são feitas pelo ministro da defesa ouvido o Diretor Geral da GCivil (BOE, 2014, p. 31).

Existem dois tipos de recrutamento para Oficiais, o direto através de um EESPUM e o de progressão de carreira de *Guardias* e *Sub-Oficiais*⁵, em que os candidatos têm que ter como grau académico mínimo uma licenciatura em áreas específicas de interesse da GCivil. Das vagas anuais para Oficiais, pelo menos 55% são destinadas a progressões na carreira (BOE, 2014, p. 27). Desde 2014 que estas duas origens de Oficiais ingressam num mesmo quadro, o que abriu aos Oficiais de carreira⁶ a possibilidade, caso a idade lhes permita, de atingirem o topo da carreira. Atualmente, e seguramente nos próximos anos, a classe de Oficiais Gerais é alimentada por Oficiais do EESPUM (Parrilla, 2018).

De realçar que a GCivil tem um catálogo, onde constam todos os postos de trabalho da força, onde está descrito para cada função, a sua missão, os requisitos necessários para ocupá-los e as remunerações extraordinárias (BOE, 2014, p. 16).

As colocações para cada posto têm definidos um tempo mínimo e um tempo máximo de permanência. As colocações por escolha em postos de comando ou direção superior são da responsabilidade do Secretário de Estado do Interior (BOE, 2014, p. 31).

3.1.2.1. Análise do Estatuto da Guardia Civil à luz do Modelo de Análise

No presente subcapítulo analisou-se o Estatuto da GCivil, submetendo-o ao modelo de análise em Apêndice B, nomeadamente aos conceitos de GRH e de GC. O modelo de análise resumida entre os diferentes Estatutos em análise, bem como o modelo de carreira

⁵ Sargentos.

⁶ Oriundos das classes profissionais de *guardias* e *sub-oficiais*.



da GCivil estão em Apêndice B e Apêndice E. Esta análise foi complementada pelas informações recolhidas na entrevista feita ao responsável da GRH da GCivil.

A GCivil não refere no seu Estatuto qual é exatamente o modelo de GRH e de GG. Submetendo-o ao modelo de análise, com as suas dimensões e indicadores, os resultados são os que a seguir se apresentam:

3.1.2.1.1. Gestão de Recursos Humanos

3.1.2.1.1.1. Planeamento

Os indicadores revelam que não existe nenhum PGRH que inclua todos os pontos num só documento, não obstante, tal como na GNR são preenchidos os indicadores da calendarização de recrutamento anual, e da necessidade de formação.

Possui ainda um planeamento de recrutamento/reserva a quatro anos, que vai sendo oficializado anualmente pelo governo, através do recrutamento anual. Este planeamento a longo prazo permite um planeamento mais eficaz (Parrilla, 2018).

3.1.2.1.2. Gestão de Carreira

3.1.2.1.2.1. Planeamento

Quanto ao PGC, constatou-se que não existe, embora esteja vertida no Estatuto uma visão do modelo organizacional bastante detalhada, onde estão previstas todas as funções da GCivil e todos os pormenores dessa função, bem como uma avaliação cuidada do desempenho dos colaboradores.

Segundo Parrilla (2018) faria sentido haver GC a partir do posto de Major, especialmente para os Oficiais que fossem assumir funções de assessoria direta aos Comandantes da instituição. Na opinião do mesmo Oficial e da experiência que tem, este tipo de planos cria muita controvérsia no seio da organização onde é aplicado, criando disfunções e frustrações. Quanto à sua durabilidade, três a cinco anos é um prazo aceitável, contudo quanto maior for o intervalo de tempo maior será a estabilidade do PGC.

Quanto ao PS, o mesmo não existe.

A verificação das ações mecanismos reguladores das carreiras, no Estatuto Espanhol é ligeiramente diferente do Estatuto da GNR, possui as ações dos mecanismos reguladores de carreiras definidos no Estatuto da GNR, as suas singularidades são visíveis no modelo de carreiras, em Apêndice E.



3.1.2.1.2.2. Motivação

Quanto à dimensão da motivação o sistema de GRH é claro, na medida em que estão definidas as ações dos mecanismos reguladores das carreiras, embora não exista nenhum dos planos de GRH.

O sistema de avaliação, existe e é claro, já que os Oficiais, ao longo da carreira estão sujeitos a uma avaliação contínua, sendo que existe um sistema de recompensas pecuniárias associado ao posto de trabalho, têm louvores e medalhas e os deslocamentos por colocação têm data de início e de fim, pelo que estas deslocações podem também ser utilizadas como fator de motivação.

Segundo Parrilla (2018) uma carreira horizontal nunca seria um fator motivador, a menos que por algum motivo a carreira vertical ficasse bloqueada.

3.1.2.1.2.3. Gestão de Talentos

A dimensão de gestão de talentos é muito parca no Estatuto em análise. O único indicador que existe é a formação específica nas diferentes áreas.

A definição de um talento poderá ser desejável, a partir do posto de Major (Parrilla, 2018).

3.2. Análise Comparada das Entrevistas aos responsáveis da Gestão de Recursos Humanos das Instituições em Estudo

As entrevistas realizadas aos responsáveis dos RH das diferentes instituições permitiram, para além das clarificações necessárias em relação à aplicação dos Estatutos na GRH e na GC das respetivas forças, coligir a opinião dos especialistas destas forças, dada a sua formação específica em RH e a experiência e saber adquiridos, resultantes de serem os responsáveis por estas áreas nas suas instituições.

Assim, importa referir que as entrevistas realizadas no âmbito deste estudo não representam as posições Oficiais das diferentes instituições, mas a opinião dos entrevistados, baseada no seu vasto conhecimento de GRH nas suas instituições, tendo partilhado os seus conhecimentos e os seus conselhos, como mais-valias ao estudo teórico naquilo que consideram que deva ser uma GC de militares equilibrada.

Nos Apêndices F, G, H e I foi desenvolvida a análise das entrevistas realizadas, iniciando com a apresentação do universo dos entrevistados e uma grelha analítica com os conceitos e as dimensões de RH que se pretendiam esclarecer e aprofundar com a entrevista, ambas em Apêndice F. Em Apêndice G é apresentado o guião da entrevista. A codificação



dos Segmentos de resposta foi realizada segundo o Apêndice H, onde se procedeu ao enquadrando das respostas dos entrevistados com os segmentos codificados.

Para facilitar a interpretação comparativa das entrevistas foi realizada uma análise de conteúdo, em Apêndice I, que serviu de base à presente comparação.

3.2.1. Gestão de Recursos Humanos

3.2.1.1. Planeamento

Tomando como referência o conceito de GRH na sua dimensão de planeamento, confirmou-se que só a GNR não alimenta internamente a subcategoria de Oficiais-Generais, contudo, é uma das maiores instituições públicas do país em termos de RH, com aproximadamente 23000 Militares e, é também a única que tem menos de 20 Oficiais-Generais (Silva, 2018).

Em relação à necessidade da formação inicial dos Oficiais candidatos a Oficiais Generais, ser efetuada num EESPUM, só o representante da Marinha, do Exército e da GNR consideram que esta necessidade é fulcral. Os outros (o representante da FAP e da GCivil) não consideram indispensável. De sublinhar que a FAP, que por ser o mais recente ramo e porque o seu EESPUM nos primeiros anos não formava Oficiais suficientes para as necessidades, recrutava licenciados nas aéreas em falta e depois de um tirocínio eram integrados na carreira da sua especialidade, atualmente, alguns destes Oficiais pertencem ao quadro de Oficiais Generais. Na GCivil todos os Oficiais Generais são oriundos do EESPUM, mas desde 2014 que o seu Estatuto foi alterado e a carreira única possibilita que daqui a alguns anos possam ser promovidos, a Oficiais Generais, Oficiais com formação inicial civil (Parrilla, 2018).

Quanto à questão sobre que quadros deveriam chegar ao topo da carreira, apenas o representante da GNR referiu que deveriam ser todos os quadros sem exceção desde que estivessem votados a uma carreira dedicada ao Comando⁷.

A FAP é a única instituição em estudo que possui um documento estratégico que compreende todas as exigências de um PGRH, enquanto as restantes têm vários documentos que, conjugados, permitem a GRH.

Quanto às carreiras horizontais, atualmente não existem em nenhuma das instituições, não obstante o EMFAR permitir essa possibilidade. No que respeita à motivação, só o

⁷ Silva (2018) defende que deveria haver uma especialidade de comando, a qual poderia ser abraçada imediatamente antes da promoção a Major. Os Oficiais desta especialidade dedicar-se-iam a comandar e os Oficiais Generais seriam escolhidos de entre os melhores.



representante da GNR considerou que esse mecanismo poderia constituir um fator motivador.

3.2.2. Gestão de Carreiras

3.2.2.1. Planeamento

Passando agora ao conceito de GC, na sua dimensão de planeamento, os responsáveis da Marinha e do Exército consideraram que a GC deveria ser feita a partir do início da carreira de oficial, enquanto os restantes assumiram que esta gestão deve iniciar a partir do posto de Major.

A GC, como é definida na literatura de referência, não é aplicada em nenhuma das instituições em estudo, contudo o Exército e a FAP fazem uma gestão individual das carreiras dos Oficiais, que, não sendo GC como foi definida para este estudo é o que mais se aproxima. No Exército é o militar que gere a sua própria carreira dentro dos limites do Estatuto e da sua capacidade e escolhas, na FAP, depois do CPOS os Oficiais são avaliados dentro das suas competências, capacidades e aptidões, integrando uma “*pool*” com determinadas características, quando o GRH tem que nomear alguém para um cargo com determinadas características, consulta a “*pool*” respetiva e, dentro do possível tenta respeitar a antiguidade.

Quanto ao PGC, os representantes da GNR, da Marinha e da FAP, concordam que deva conter um nível individual dedicado ao Oficial objeto do plano, um nível de equipa/unidade onde sejam definidas as necessidades de coordenar/comandar uma equipa/unidade de um determinado escalão e finalmente um nível organizacional, onde sejam definidas e previstas a realização das necessidades institucionais.

Só o representante do Exército considera que a existência de um PGC dedicado a um Oficial, a título individual, provoca alguma instabilidade, quezílias e, até mesmo, frustração entre os pares.

O intervalo temporal de três a cinco anos, que a teoria de referência considera para o PGC, é considerado aceitável pelo representante da Marinha e da FAP, os restantes consideram que quanto mais longo for, maior é a sua eficácia.

A formação é um dos pontos fulcrais na carreira dos militares. Os representantes da GNR, Marinha e FAP consideraram que os gestores de topo, alvo de um PGC, devem ter formação diferenciada em determinadas áreas, independentemente da equidade de formação com os seus pares.



Nenhuma das instituições tem PS, sendo que o representante da Marinha considerou que, a existir, faria sentido para um posto de Oficial General.

3.2.2.2. Motivação

Na dimensão de motivação, todas as instituições têm mecanismos de motivação como o sistema de avaliação e o sistema de recompensas. Não obstante, tanto nas FFAA como na GCivil, o deslocamento dos Militares é feito com datas específicas de partida e de regresso, e o Militar é informado o mais cedo possível desta decisão institucional para poder organizar a sua vida familiar, havendo a preocupação de não prejudicar a vida académica dos filhos do militar.

Todos os entrevistados consideraram que a escolha de um Oficial para integrar um PGC seria um fator motivador, embora os representantes do Exército e da GCivil não se tenham pronunciado quanto a este indicador.

De relevar que, quanto à dimensão de motivação, à exceção do representante da GNR, os entrevistados consideraram que as carreiras horizontais não seriam um fator motivador para Oficiais de carreira, a menos que por algum motivo a sua carreira vertical estivesse bloqueada.

Ainda nesta dimensão Sousa (2018) referiu que o Exército tem outras ferramentas de motivação, como o dever de tutela, o princípio na administração de pessoal de proteger terceiros e apresentou o último sistema desenvolvido no Exército para esta área, que consiste num sistema informático onde os militares podem aceder e informar as suas aspirações de carreira, como por exemplo, serem voluntários para deslocação ou para integrarem uma Força Nacional Destacada. Esta vontade é consultada pelo órgão de GRH antes de se fazerem as colocações e se houver voluntários para um determinado sítio não será necessário colocar ninguém por imposição.

3.2.2.3. Gestão de Talentos

Quanto à dimensão de GT, não há nenhuma instituição que execute PGT.

A identificação de talentos no registo da literatura de referência não constitui, na opinião do representante da GNR, do Exército e da FAP, uma mais-valia para a instituição militar. A instituição militar, por definição tem definidos tempos mínimos de antiguidade que cada Oficial tem que cumprir em cada posto, por mais talentoso que um Oficial possa ser, não há nenhum mecanismo que permita que um potencial talento possa ser promovido sem cumprir os requisitos de promoção, sejam temporais ou funcionais, pelo que, ao longo



da carreira militar os mais capazes acabam por se destacar e devendo ser esses que, potencialmente, têm mais possibilidade de atingir o topo de carreira.

As opiniões dividem-se entre o momento de identificar talento, em lato senso. O representante da Marinha e do Exército, consideraram que deva ser em tenra idade, em início de carreira, enquanto o representante da GNR e da FAP consideraram que deva ser em Oficial Superior, a partir do posto de Major.

3.3. Síntese conclusiva

Há duas grandes diferenças entre o Estatuto da GNR e os Estatutos das FFAA: a primeira é que os militares nas FFAA, ao contrário da GNR, podem optar por progressões horizontais; e a segunda, é que no caso das FFAA, em todos os ramos, quando os militares são deslocados têm sempre na guia de marcha uma data de regresso, sendo as deslocações anunciadas com a maior antecedência possível, para permitir ao militar organizar a situação familiar.

Em relação à comparação com o Estatuto da GCivil, são em tudo idênticos do ponto de vista de GRH. Contudo a GCivil tem um sistema mais desenvolvido de GRH, uma vez que para cada função institucional, tem definidas as missões, os requisitos e as recompensas possíveis. Quanto ao sistema de recompensas, para além dos louvores e das medalhas, há recompensas pecuniárias para algumas funções de maior exigência operacional. As deslocações têm, também, uma data de início e de fim.

Passando agora a uma breve comparação entre o modelo institucional de carreiras das cinco forças, constata-se que a carreira da GNR e das FFAA até ao posto de Coronel é em tudo idêntica, com os mesmos tempos mínimos de antiguidade nos diferentes postos, com os mesmos cursos⁸, nos mesmos momentos de carreira, embora naturalmente, os requisitos funcionais de promoção, dada a especificidade da missão de cada força sejam distintos. Na GNR o topo de carreira situa-se no posto de Tenente-General, nas FFAA em Almirante, na Marinha, e General, no Exército e na FAP. Na GNR, só os quadros de Armas é que podem chegar ao topo de carreira, nas FFAA podem atingir o posto de Almirante/General e Vice-Almirante/Tenente-General os quadros de Marinha, Armas e Pilotos. Na GCivil com a “escala única”, em teoria, todos podem.

O Estatuto das FFAA e da GNR preveem tempos mínimos de antiguidade para os diferentes postos de Oficiais. Os postos de Major-General e Tenente-General na GNR têm

⁸ Curso de Promoção a Capitão (CPC); CPOS; Curso de Estado Maior Conjunto (CEMC) e Curso de Promoção a General (CPOG).



menos um ano de permanência possível que os postos equivalentes das FFAA. Os limites máximos de idade de passagem à reserva são iguais nas quatro forças.

Na comparação do modelo institucional de carreira da congénere verifica-se que a GCivil todos fazem parte de uma “escala única”, pelo que o topo de carreira para todos os Oficiais é Tenente-General. Os Oficiais formados num EESPUM, têm cinco anos de formação, sendo de imediato promovidos a tenentes, e passados três anos são promovidos a capitães, sem terem que frequentar nenhum CPC. Os postos de Capitão e Major têm uma duração de cinco anos cada um, o posto de Tenente-Coronel tem uma duração mínima de quatro anos e o posto de Coronel de dois anos, o que permite a um Oficial do EESPUM ter capacidade de ser promovido a Oficial General com 24 anos de carreira e com 42 de idade, considerando que entrou na instituição com 18 anos e cumpriu sempre os tempos mínimos de antiguidade. Já na GNR, ou nas FFAA, nas mesmas condições, um Oficial poderia ser promovido a Oficial General no melhor cenário, com 30 anos de serviço e 48 de idade. Havendo assim uma diferença de seis anos para se atingir as condições de promoção a Oficial General. A GCivil também não tem exigências de condições necessárias de comando, ou de assunção de funções específicas, para as promoções entre os diferentes postos.

Revisitando todos os instrumentos de investigação utilizados e os *outputs* da análise realizada neste capítulo, com a aplicação dos modelos de análise e as entrevistas, podemos considerar que a GRH no que concerne aos Estatutos, embora com características distintivas de cada instituição, não são substancialmente diferentes, denotando-se mais características comuns que diferenciadoras. Começando pelo conceito de GRH e pela sua dimensão de planeamento, nesta dimensão, a FAP é a única que apresenta um documento de nível estratégico que engloba todas as dimensões de GRH, com a vantagem de que a sua prospeção é superior a cinco anos, embora as restantes instituições possuam um conjunto de documentos internos que analisados em simultâneo, permitem a GRH. Caso estivesse, tudo num mesmo documento, a análise e a sua aplicação prática tornar-se-ia mais simples e abrangente. Ainda nesta dimensão, importa referir que a carreira horizontal poderá ser possível nas FFAA, não obstante, há um entendimento partilhado pelos diferentes especialistas que só faz sentido para Oficiais de Carreira, se a carreira vertical estiver obstruída.

Quanto à GC explorada nas suas três dimensões, nenhuma das instituições tem um PGC ou um gestor de topo alvo desse PGC. Só a FAP, dado o seu quadro reduzido de Oficiais, é que consegue de uma forma empírica aproximar-se da definição de GC. A este



nível e parafraseando Sousa (2018), a teoria civil não tem que forçosamente ser adaptada à parte militar, que, por definição, é diferente. Assim, em todas as instituições, constatou-se que não há GC individualizada, que a GC por parte da instituição é feita por postos, respeitando na medida do possível a antiguidade e que são os Militares, a título individual, tendo conhecimento do possível desenho da sua carreira ao longo dos anos, a fazerem as suas próprias escolhas e a gerirem a sua carreira. Neste contexto, na dimensão de planeamento, não se configura que possa haver mais-valias a integrar na GC da GNR.

Quanto à dimensão de Motivação, uma vez que os sistemas de recompensas são idênticos em todas as instituições em estudo, a mais-valia representativa que se poderia replicar na GNR seria o regime de deslocamento, através do qual, os Oficiais quando deslocados, deveriam ser informados do deslocamento e de qual a data de início e fim.

Na questão das carreiras horizontais, embora quatro dos entrevistados a tivessem considerado não motivadora, o responsável da GNR viu nesta possibilidade uma forma, não só de motivar os Oficiais que estão mais interessados em especialização numa determinada área e não em comandar, mas também de permitir aos Oficiais que tivessem ambições de comando e de carreira, terem os quadros mais livres.

Quanto à dimensão de GT, considera-se que é a que menos se adapta à instituição militar. Naturalmente que os Oficiais pelas suas capacidades e competências se vão evidenciando de entre os pares e se vão tornando referências. Não obstante, não se pode definir um talento, uma vez que, para além de não se estar a cumprir os princípios militares da igualdade de oportunidades, não há forma de ser promovido meteoricamente e de assumir um cargo de grande responsabilidade enquadrável nas suas características, uma vez que o Estatuto obriga a um mínimo de antiguidade no posto, formação e tempo de permanência no cargo que têm que ser cumpridos.



Conclusões

A imagem e a confiança das instituições são acreditadas pelo seu capital humano.

No atual contexto, os desafios económicos, sociais e tecnológicos fazem da GRH um repto que garante a competitividade e o sucesso institucional. Numa instituição com responsabilidade de garantir segurança em 94% do território nacional e com mais de 100 anos ao serviço da população, o sucesso da sua intervenção e o respeito das populações depende essencialmente da qualidade e da competência dos seus RH.

Neste contexto, o Comando da Guarda, fruto das recentes alterações ao Estatuto, bem como da necessidade que tem de se adaptar, de uma forma eficaz, ao novo paradigma de GC, acompanhando as exigências internas e externas cada vez mais desafiadoras e, com o intuito de otimizar a capacidade da instituição realizar essa gestão, considerou o presente tema como obrigatório para investigação, mais concretamente na categoria profissional de Oficiais.

Porque a GRH na GNR assume um papel preponderante na atividade diária dos seus colaboradores, contribuindo impreterivelmente para o seu bom desempenho, pretendeu-se, com este TII, propor melhorias no processo de GC de Oficiais da GNR, no âmbito da GRH institucional, nas dimensões de planeamento, motivação e GT, que possam constituir uma mais-valia para a instituição, numa perspetiva de benchmarking, utilizando a literatura de referência nesta temática, em conjugação com as boas práticas dos modelos de GC das FFAA portuguesas e GCivil espanhola. Houve tentativas de incluir no estudo os *Carabinieri* Italianos, mas não se obteve resposta aos pedidos realizados ao representante da instituição na embaixada de Itália em Lisboa.

O presente estudo foi levado a cabo, utilizando como base metodológica o raciocínio dedutivo, através de uma estratégia de investigação qualitativa e um desenho de pesquisa comparativo. Como instrumentos metodológicos empregou-se a análise documental e entrevistas semiestruturadas.

O propósito desta investigação foi materializado num OG “propor melhorias no modelo de GC de Oficiais da GNR, inserido na atual GRH, nas dimensões do Planeamento, Motivação e GT, com base nas boas práticas dos modelos de GC das FFAA portuguesas e GCivil espanhola” que derivou em três OE, tendo-se considerado que os resultados obtidos atingiram os objetivos propostos.

No primeiro capítulo, e durante uma análise profunda às obras de referência sobre a problemática da GC e da GRH, criou-se um modelo de análise que foi aplicado ao Estatuto



das forças em estudo, facilitando a sua análise à luz dos conceitos teóricos, bem como a comparação entre os diferentes modelos de GC. O estudo de base para a criação do modelo de análise, permitiu responder à QD1 “De entre os instrumentos de GC existentes no plano concetual, existirão alguns que possam constituir-se como mais-valias, se adaptados e introduzidos no atual modelo de GC dos Oficiais da GNR?”, tendo-se identificado como instrumentos de GC essenciais e a serem adaptados à GNR, o PGRH e o PGC. Os pontos que cada um dos instrumentos de gestão deveria conter para se tornar eficaz, materializaram os indicadores de cada um dos documentos no modelo de análise. A adaptação destes instrumentos à realidade militar, no sentido de os tornar exequíveis e mais-valias institucionais, foi-se desenvolvendo ao longo do estudo.

Na sequência da resposta à QD1 e com a intenção de melhorar a eficiência e eficácia do atual modelo, tornou-se relevante conhecê-lo, para perceber de que forma poderia ser capitalizado com os modelos teóricos. Assim, em resposta à QD2: “Como se caracteriza o atual modelo de GRH e de GC da GNR e de que forma poderia ser melhorado para poder conter uma parte específica de GC?”, apurou-se que o modelo de GRH da GNR, analisado em pormenor no capítulo dois, revela estar sustentado no Estatuto e em documentos que suportam a sua gestão operacional, não possuindo nenhum dos instrumentos de GRH referidos na literatura de referência, nem o PGRH, nem o PGC, verificando-se, contudo que existem características desses planos difusas pelos documentos de gestão operacional. A GRH é garantida através da operacionalização das normas vertidas no Estatuto e nos documentos de gestão operacional que, articulados, apoiam o Comando da Guarda na sua tarefa de gerir mais de vinte e dois mil Militares.

Quando se analisa especificamente a GC por comparação como a teoria de referência, verifica-se que esta não é enquadrável nos modelos teóricos. A carreira dos Oficiais, tal como nas outras instituições militares, é considerada por postos nas diferentes subcategorias, não havendo espaço para carreiras individuais. Numa análise mais aquilatada por dimensões, verifica-se que, na dimensão de planeamento, há uma visão do modelo organizacional e uma avaliação cuidada do desempenho dos Oficiais, embora, pelo facto de não existir um PGRH institucional, não existe também um PGC. Na dimensão de motivação, o sistema regulador da carreira é claro, embora, por ser uma instituição militar, esteja previsto por postos dentro das diferentes categorias e subcategorias profissionais. O sistema de avaliação de mérito é igualmente claro e contribui para a gestão de pessoal no recrutamento e seleção, formação e aperfeiçoamento, promoção e desempenho de cargos e exercício de funções. No que



concerne ao sistema de recompensas, este resume-se à justiça e disciplina, as colocações dos militares que implicam deslocamentos para fora da área de residência, na GNR constituem um movimento administrativo que tem apenas data de início, não se identifica a preocupação, nem de ser calendarizado com antecedência, nem de ter uma data de término. Na dimensão de GT, o único indicador que se verifica é a formação específica nas diferentes áreas. Considera-se assim respondida a QD2. Caracterizado que foi o modelo de GRH, dado que a sua componente atual de GC é muito parca, torna-se importante melhorá-lo, recorrendo ao modelo teórico do capítulo um, com as alterações e melhorias identificadas no capítulo três. Este modelo será apresentado mais à frente, como resposta à QC.

Em resposta à QD3 “Da análise dos modelos de gestão de carreiras utilizados nas várias instituições estudadas, identificam-se algumas características que podem constituir-se como mais-valias para um futuro modelo da GNR?”, verificou-se que, da análise dos Estatutos das FFAA e da GCivil (através do modelo de análise criado) e da posterior comparação com o modelo da GNR, a GRH é muito similar em todas as forças, sendo a carreira definida por postos dentro das diferentes categorias profissionais. Os militares quando são recrutados, têm a noção de qual a sua opção de carreira e as decisões que têm que tomar em cada patamar, o que permite que façam uma GC a título individual, dentro das grandes opções que a instituição coloca ao seu alcance. Do ponto de vista institucional, a GRH das diferentes forças não prevê nenhum dos instrumentos de gestão identificados na teoria de referência. A GRH é feita através do Estatuto e de documentos específicos, cuja interpretação coletiva permite as grandes decisões de GRH. Apenas a FAP tem um documento estratégico que contém indicadores muito próximos dos definidos para o PGRH. Ainda na dimensão de Planeamento da GRH, de sublinhar que a GCivil tem uma descrição de todas as funções possíveis de exercer na força, de quais os requisitos para assumir cada uma das funções, de quais as responsabilidades de cada função e de quais as possíveis regalias. Esta poderá ser uma parte fulcral para ser integrada num futuro PGRH da GNR. Quanto ao conceito de GC, na dimensão de planeamento, é feita de uma forma “coletiva” por postos em todas as forças e, mais uma vez, a FAP tem um sistema de GC individual realizado para cargos, internos ou no exterior, que exigem uma preparação prévia do militar que os vai assumir. A nomeação para estes cargos, respeita na medida do possível a antiguidade. Nenhuma das forças tem um PGC nem um PS. Este último não é considerado pertinente ou necessário por nenhum dos especialistas de RH das forças, até porque contraria o princípio de igualdade de oportunidades previsto nos Estatutos. A dimensão motivação, no



que diz respeito ao sistema de avaliação e às recompensas advenientes do sistema de justiça e disciplina, são idênticas. A grande diferença está no sistema de deslocamento para fora do local de residência. Este tipo de colocações, em todas as forças em estudo, à exceção da GNR, é informado ao militar com a máxima antecedência possível e tem data de início e fim, possibilitando que o militar consiga planejar, do ponto de vista familiar, qual a sua opção, deslocando ou não a família. O Exército tem mesmo definido um tempo máximo de deslocação de dois anos, após o qual, o militar, se assim o desejar, poderá regressar à sua área de residência. Outro eventual fator de motivação identificado, foi a possibilidade da existência de carreiras horizontais. Neste particular, os entrevistados das outras instituições em estudo viam esta forma de carreira como pouco motivadora, a menos que a carreira vertical estivesse bloqueada.

A dimensão de GT revelou-se como sendo a que menos se adapta à carreira militar, já que, embora ao longo da carreira os Oficiais que mais se evidenciam, vão sendo referenciados pelos seus comandantes e pelo órgão de GRH, não se pode identificar um talento e gerir-lhe a carreira pessoalmente, uma vez que para além de não se cumprir o princípio militar de igualdade de oportunidades, a carreira militar exige, para poder haver lugar a promoções, tempos mínimos de antiguidade num determinado posto, formação específica e requisitos funcionais que têm que ser cumpridos.

Revisitando todos os instrumentos de investigação utilizados e os resultados da análise realizada com a aplicação dos modelos de análise e as entrevistas, em resposta à QD3 pode afirmar-se que a GRH no que concerne a Estatutos, é muito idêntica nas diversas forças. Nenhuma instituição, à exceção da FAP, tem um PGRH, a sua gestão é feita através de documentos de planeamento que, interpretados em conjunto, permitem as tomadas de decisão de GRH, adequadas a uma instituição militar. No que tange à GC, ela é feita de uma forma “coletiva”, por postos e não de uma forma individual, verificando-se uma preocupação em manter o princípio da igualdade de oportunidades. Na dimensão de planeamento nenhuma das instituições possui efetivamente um PGC, muito menos a nível individual. Na dimensão de motivação importa referir que a carreira horizontal, embora ainda não regulamentada, poderá ser possível nas FFAA. Ainda nesta dimensão, é de sublinhar a importância de as deslocações de Oficiais serem feitas com a tentativa de causar o mínimo de impacto negativo, primando pelo planeamento com antecedência e com uma data de fim. Quanto à dimensão de GT, a mesma não se coaduna com as características das instituições



militares, uma vez que a evolução, na carreira, através de promoção tem limites vinculados definidos no Estatuto e não passíveis de incumprimento.

Do corolário das respostas às QD acima apresentadas, aglutinando as mais-valias da teoria de referência e do benchmarking das outras forças militares em estudo, surgiu a resposta à QC: “Que alterações podem ser introduzidas no atual modelo de GC da GNR que possam constituir mais-valias ao nível do Planeamento, da Motivação e da Gestão de Talentos?”.

As instituições militares, dada a especificidade do seu Estatuto e da missão que lhes está cometida a nível nacional, têm as suas idiossincrasias, o que as torna diferentes de qualquer instituição do Estado ou privada. As suas características peculiares, com carreiras tradicionais altamente hierarquizadas, possivelmente justificam a similitude entre a GRH das forças em estudo e a sua diferença para com a teoria de referência de GC, apresentada no primeiro capítulo.

Neste contexto e iniciando a resposta pelo conceito de GRH na sua dimensão de planeamento, verificou-se com o estudo desenvolvido, que a base estatutária da GNR, embora possa ter algumas nuances específicas, não é muito distinta da dos seus pares militares, registando-se, contudo, algumas divergências na forma como executa a sua GRH, uma vez que não possui nenhum documento estruturante que englobe todas as questões referentes à GRH, tal como existe na FAP. Considerando que a existência de PGRH facilita a GRH institucional, tornando-a mais simples, mais célere e mais eficaz, revisitando a teoria de referência e as boas práticas das instituições em estudo, numa tentativa de aglutinar as mais-valias dos modelos analisados, adaptando-os à realidade da GNR, considera-se que os documentos atualmente utilizados para GRH devem ser inseridos num PGRH único que cumpra os indicadores do modelo teórico e as boas práticas identificadas na Congénere Espanhola. Em particular, considerou-se muito importante a inserção de um capítulo com o perfil das diferentes carreiras profissionais, no qual para todos os postos de trabalho que existem na GNR, desde o serviço de atendimento, à função de Comandante Geral, estejam especificadas quais as condições e formação/competências necessárias para cada função, quais as obrigações e quais as recompensas, não havendo em momento nenhum, dúvidas quanto ao que é expectável de cada função. Um possível PGRH a adotar pela GNR é proposto em Apêndice J.

Passando agora para a GC, conceito norteador deste TII, o mesmo não é tão universal como o conceito de GRH. A GC é uma especialidade da GRH onde está integrada. Nas



instituições militares em análise, as especificidades deste conceito não estão ainda muito desenvolvidas, tendo-se verificado que nenhuma das instituições militares possuía um PGC.

A carreira dos militares, tanto no Estatuto das diferentes forças, como no entendimento dos especialistas, é gerida institucionalmente por postos dentro das categorias profissionais. A exceção é a FAP que, em situações muito específicas, gere individualmente as carreiras dos seus Oficiais, embora, não por interesse pessoal de carreira do Oficial, mas por interesse da instituição em colocar especialistas capazes em lugares, internos e externos, de grande visibilidade institucional.

No que concerne à dimensão de planeamento da GC, o responsável pelos RH da GNR considerou que, uma possibilidade para se realizar GC na GNR, seria a introdução de uma alteração ao Estatuto, onde fosse definida uma especialidade de “Comando” para os Oficiais mais capacitados, que lhes possibilitasse ser apenas Comandantes, sem necessidade de outras especializações. Esta especialidade iniciaria imediatamente antes do CPOS, curso que seria já específico orientado nesse sentido. Estes especialistas teriam uma GC dedicada, efetuada pelo órgão de RH da instituição.

Na dimensão de motivação, embora nenhuma das forças tenha os instrumentos de gestão, PGRH, PGC e PS, todas elas cumprem os indicadores propostos no capítulo um, que integram o modelo de análise. Contudo, a GNR, ao contrário dos seus pares, desloca militares para longe do local de residência, sem lhes dar algum tempo de antecedência quanto ao início de deslocação e sem lhes dar uma perspetiva de data de regresso. Neste particular, por uma questão de estabilidade emocional do militar e da família, esta questão deverá ser corrigida num sistema de GC da GNR.

Ainda nesta dimensão, o representante do Exército referiu que a sua instituição tinha outras ferramentas de motivação, como o dever de tutela, o princípio na administração de pessoal de proteger terceiros e referiu o sistema informático na área de RH, onde os militares podem inserir as suas opções (que se traduzem em aspirações de carreira), como por exemplo, serem voluntários para deslocação para uma determinada região, ou para integrarem uma Força Nacional Destacada. Este registo é consultado pelo órgão de GRH antes de se fazerem as colocações e se houver voluntários para um determinado cargo não será necessário colocar ninguém por imposição.

A dimensão de GT é seguramente a mais parca, uma vez que a identificação de um talento, de acordo com a teoria que o define, não se adequa especialmente à carreira militar, já que cada militar tem tempos mínimos de antiguidade para atingir um determinado posto,



bem como necessita de competência reconhecida para assumir uma determinada função. Nenhum dos indicadores é cumprido nos Estatutos, à exceção da formação específica nas diferentes áreas. Considerando a opinião dos especialistas, não se pode identificar um talento, nos moldes como a teoria o define, na medida em que as carreiras estão definidas e têm tempos mínimos de antiguidade que obrigatoriamente têm que ser cumpridos, exigências funcionais e formação específica mandatória, que impossibilitam a gestão de um talento tal como a teoria preconiza. Quanto ao PS é um dos indicadores que os especialistas não consideram relevante.

Assim, para ser implementado um PGC na GNR, propõe-se que o mesmo abranja apenas as dimensões de planeamento e motivação e, para além dos indicadores apresentados no capítulo um, incorpore as sugestões dos especialistas entrevistados, com uma possível estrutura que decorre do presente estudo e que está materializada em Apêndice J. Este modelo, a ser adotado, deverá, na sua implementação, respeitar as etapas de: diagnóstico da situação atual; o estabelecimento de objetivos; a escolha de metodologias; a integração com outras práticas; um plano de ação; a experimentação; e a divulgação e implementação.

Pese embora as limitações decorrentes da falta de resposta de uma congénere da GNR (*Carabinieri Italianos*), que teria tornado este trabalho mais rico, e a dificuldade de adaptar os conceitos e as características da GC às instituições militares, consideram-se atingidos os objetivos propostos no início do estudo, convicção formada em virtude de terem sido identificados elementos que permitem à instituição melhorar a sua GRH e a GC, através da criação de dois instrumentos de gestão, fundamentados na teoria de RH utilizada nas organizações de sucesso, adaptada às características únicas da instituição militar, nomeadamente da GNR. Propõe-se assim que seja adotado um PGRH e um PGC, com base nos modelos do Apêndice J.

Pareceu claro neste estudo que, embora a GC seja um ponto importante para a GRH, não deixa de ser apenas um dos elementos integrantes daquele processo. Todavia, porque era necessário avançar com melhorias na vertente de RH para tornar viável a introdução da GC, propôs-se, na dimensão de planeamento de GRH, a criação de um PGRH capaz de aglomerar todos os aspetos inseridos naquele processo.

Dadas as dificuldades já identificadas, e em complemento das conclusões apuradas com o presente estudo, consideramos útil o desenvolvimento de uma futura investigação, votada especificamente à GRH e, partindo da dimensão de planeamento já desenvolvida, debruçar-se sobre outras dimensões deste conceito, reunindo assim mais contributos para



que este processo, que é sem dúvida estratégico para qualquer instituição e em particular para uma força com as missões e dimensão da GNR, se torne mais eficaz e eficiente, conciliando as aspirações individuais dos seus militares com as prioridades institucionais.



Bibliografia

- AR, 2005. *Constituição da República Portuguesa VII Revisão Constitucional*. Lisboa: Assembleia da República.
- Arthur, M., Inkson, K. & Pringle, J., 1999. *The New Careers, Individual Action and Economic Change*. 1ª ed. London: Sage.
- BOE, 2014. Ley 29/2014, de 28 de noviembre, de Régimen del Personal de la Guardia Civil - Jefatura del Estado. *Boletim Oficial do Estado* 289, 29 Nov., pp. 1-54.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J., 2016. *Humanator Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*. 7ª ed. Lisboa: Dom Quixote.
- Chakrabarti, G. & Chatterjea, T., 2018. *Employees' Emotional Intelligence, Motivation & Productivity, and Organizational Excellence - A Future Trend in HRD*. 1ª ed. Singapura: Palgrave Macmillan.
- Chiavenato, I., 2005. *Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, ElsevierPublishingCompany.
- Costa, L., 2010. Conciliação de Expectativas de Carreira entre as Pessoas e as Organizações. Em: J. Dutra, ed. *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. São Paulo: Atlas, pp. 133-154.
- Domingues, L. H., 2003. *A Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento Social das Empresas*. 1ª ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Dutra, J., 2010a. *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. 1ª ed. São paulo: Atlas.
- Dutra, J., 2010b. Carreiras Paralelas. Em: J. Dutra, ed. *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. São Paulo: Atlas, pp. 118-130.
- Dutra, J., 2010c. Carreiras e Grestão Estratégica de Pessoas. Em: J. Dutra, ed. *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. São Paulo: Atlas, pp. 40-57.
- Dutra, J., 2010d. Processo Sucessório. Em: J. Dutra, ed. *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. São Paulo: Atlas, pp. 75-99.
- Dutra, J., 2010e. Trajetória da Carreiras nas Organizações. Em: J. Dutra, ed. *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. São Paulo: Atlas, pp. 59-73.
- Fernandes, A., Pereira, C., Almada, C. & Zsembera, J., 2015. *Gestão de Recursos Humanos e Motivação: Glossário*, Lisboa: Universidade Aberta.
- Ferreira, P., 2017. *Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2016/2017 - Estruturação da carreira militar em países ocidentais. Análise comparativa em relação ao caso português ao nível da categoria de Oficial*. Pedrouços: IUM.



- GCivil, 2018. *Conoce a la Guardia Civil*. [Em Linha]
Disponível em: <http://www.guardiacivil.es/es/institucional/Conocenos/index.html>
[Acedido em 29 Mar. 2018].
- Graça, C. L., 2018. *Entrevista ao Subdiretor da Divisão de Pessoal*. Entrevistado por Cláudia Santos [Presencialmente]. Lisboa, 16 Mar. 2018.
- MAI, 2017. DL 30/17 Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 22 Março, pp. 1507-1550.
- MDN, 2015. Decreto-Lei n.º 90 "Estatuto dos Militares das Forças Armadas". *Diário da República*, 29 Mai., pp. 3198-3253.
- Parrilla, T.-C. D. A., 2018. *Entrevista ao Sr. Diretor de Pessoal da Guaidia Civil Espanhola*. Entrevistado por Cláudia Santos [Por e-mail]. Lisboa, 28 Mar. 2018.
- Peretti, J.-M., 2004. *Recursos Humanos*. 3ª ed. Lisboa: Sílabo.
- Ribeiro, C. S., 2018. *Entrevista a SEXA o Comodoro Soares Ribeiro, Diretor de Pessoal*. Entrevistado por Cláudia Santos [Por e-mail]. Lisboa, 27 Mar. 2018.
- Robbins, S., 2005. *Comportamento Organizacional*. 11ª ed. São Paulo: Pearson.
- Rocha, J. A., 2004. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 1ª ed. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, L. et al., 2016. *Orientações Metodológicas para Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Cadernos do IESM, 8 ed. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Scalabrin, A., Kishore, A. & Casado, T., 2010. Tendências na Gestão de Carreira. Em: J. Dutra, ed. *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. São Paulo: Atlas, pp. 197-208.
- Schein, E., 1993. *Career Anchors; Discover your Real Values*. 2ª ed. São Francisco: Pfeiffer.
- Silva, M.-G. P. d., 2018. *Entrevista a SEXA o Comandante do Comando de Recursos Internos da Guarda Nacional Republicana*. Entrevistado por Cláudia Santos [Presencialmente]. Lisboa, 09 Mar. 2018.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J., 2015. *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas*. 1ª ed. Lisboa: Lidel.
- Sousa, T.-G. F. e., 2018. *Entrevista a SEXA o Ajudante-General do Exército*. Entrevistado por Cláudia Santos [Presencialmente]. Porto, 6 Abr. 2018.
- Veloso, E. & Dutra, J., 2010. Evolução do Conceito de Carreira e sua Aplicação para a Organização e para as Pessoas. Em: J. Dutra, ed. *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. São Paulo: Atlas, pp. 3-39.



Zeuch, M., 2016. *Handbook of Human Resources Management*. 1^a ed. Berlim: Springer.

Zununi, Z. & Jovchevska, S., 2014. Planning Human Resources - Practice for Working of Moder and Successful Companies in a Global Level. *Vizione*, Vol. 21, pp. 353-363.



Anexo A — Questões Teóricas

Quadro 1 - Benefícios da Implementação de um Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Carreiras

Na Perspetiva da Chefia	Na Perspetiva dos Colaboradores	Na Perspetiva da Organização
Aumento da capacidade para gerir a própria carreira	Ajuda nas decisões de carreira e de mudança	Melhor uso das capacidades e conhecimentos dos colaboradores
Capacidade para manter os melhores colaboradores	Enriquecimento na atual função e aumento da satisfação no trabalho	Aumento da Lealdade
Melhor comunicação entre a chefia e os colaboradores	Melhor colaboração entre o colaborado e a chefia	Alargar a Informação a todos os níveis da organização
Capacidade para estabelecer o plano de desenvolvimento	Objetivos e expectativas mais realistas	Melhor Comunicação
Avaliação da produtividade e do desempenho	Informação sobre a organização atual e tendência futura	Aumentar a sua reputação ao nível das preocupações com os seus colaboradores
Aumento da cooperação na própria organização	Aumento na responsabilidade da gestão na sua própria carreira	Aumento da eficácia dos sistemas e procedimentos relativamente aos RH
Melhor colocação das pessoas em eventuais projetos		Clarificação dos Objetivos Organizacionais
Melhor correspondência entre os objetivos organizacionais e individuais		

Fonte: (Sousa, et al., 2015, p. 161)

Quadro 2 —Dimensões Comportamentais dos Gestores de Topo das diferentes carreiras

Dimensão	Definição
Tolerância ao stress	Estabilidade na produtividade quando a trabalhar sobre pressão e perante constrangimentos, desilusões ou rejeições. Capacidade de manter a eficiência perante situações de stress (pressões em termos de tempo e/ou ambiguidade de funções).
Planeamento e organização	Capacidade para planear/programar ações para si próprio e/ou para os outros, por forma a atingir um objetivo. Implementação de planos. Ações desenvolvidas para assegurar essa implementação.
Liderança	Capacidade para motivar e influenciar os outros para orientá-los para um determinado objetivo. Capacidade para maximizar os RH de forma a atingir os objetivos de grupo.
Visão-Helicóptero	Capacidade e predisposição para: - analisar os problemas na globalidade, dando simultaneamente atenção aos detalhes relevantes, organizar o seu trabalho e atuar em função de uma visão pessoal; - posicionar factos e problemas dentro de um contexto mais vasto, detetando imediatamente as inter-relações relevantes com sistemas mais gerais.

Fonte: (Camara, et al., 2016, pp. 426-429)



Apêndice A — Modelo de Análise

Quadro 3 - Modelo de Análise

Objetivo Geral: “Propor melhorias no modelo de GC de Oficiais da GNR inserido na atual GRH nas dimensões do Planeamento, Motivação e Gestão de Talentos, com base nas boas práticas dos modelos de GC das FFAA portuguesas e GCivil espanhola”							
Questão Central: “Que alterações podem ser introduzidas no atual modelo de GC da GNR que possam constituir mais-valias ao nível do Planeamento, da Motivação e da Gestão de Talentos?”				Conceito	Dimensão	Indicadores	Técnicas de Recolha
Objetivos Específicos		Questões Derivadas					
OE 1	Estudar, em detalhe, os quadros conceituais de modelos de gestão de carreiras, identificando modelos e/ou instrumentos que se possam revelar adequados à GC na GNR	QD 1	De entre os instrumentos de GC existentes no plano concetual, existirão alguns que possam constituir-se como mais-valias, se adaptados e introduzidos no atual modelo de GC dos Oficiais da GNR?	Gestão de Recursos Humanos	Planeamento	PGRH ou outro documento similar interno que inclua: (i) a necessidade de recrutamento anual e sua calendarização; (ii) na necessidade de formação; (iii) na capacidade de construir um plano de desenvolvimento individual dos colaboradores; (iv) na avaliação do impacto das novas tecnologias na produtividade e na mão-de-obra; (v) no impacto da introdução de formas diferentes de organização de trabalho - Ações dos mecanismos reguladores das carreiras: (i) condições gerais e especiais de promoção; (ii) a antiguidade; (iii) a avaliação de mérito; (iv) as qualificações; (v) o desempenho; (vi) as qualificações académicas de ingresso; (vii) o tempo mínimo de antiguidade em cada posto; (viii) as modalidades de promoção em cada posto; (ix) as regras de passagem à situação de reserva; (x) as possibilidades de reserva ativa; (xi) as condições de passagem à reforma (xii) o limite de tempo de permanência no posto a partir de Coronel	-Pesquisa documental
				Gestão de Carreiras	Planeamento	- Um PGC que com base no PGRH inclua: (i) uma visão clara da evolução da visão organizacional; (ii) a validação do impacto das novas tecnologias que se tornem disponíveis nas necessidades de mão-de-obra; (iii) uma visão do modelo organizacional; (iv) uma cuidada avaliação do desempenho dos colaboradores; (vi) equilíbrio do tempo (3 a 5 anos) para realizara a ambição pessoal dos colaboradores; (vii) articulação com uma política de gestão de talentos	



						- Plano Sucessório para os Órgãos superiores de comando e direção e Chefia	
OE 2	Compreender e analisar o modelo atual de GRH de Oficiais da GNR e verificar os possíveis pontos a melhorar para incluir uma parte específica de GC	QD 2	Como se caracteriza o atual modelo de GRH e de GC da GNR? e de que forma poderia ser melhorado para poder conter uma parte específica de GC?		Motivação	- Sistema de gestão claro: (i) PRH (ii) PGC (iii) PS - Definição de Objetivos e o respetivo Sistemas de avaliação - Sistema de recompensa (i) Louvores/Prémios (ii) Tempo de deslocamento máximo da área de residência	- Pesquisa documental - Entrevistas semiestruturadas
OE 3	Compreender os modelos de gestão de carreiras das FFAA portuguesas e da congénere espanhola, verificando se possuem instrumentos e/ou procedimentos que poderão constituir uma mais-valia para um futuro modelo de GC da GNR	QD 3	Da análise dos modelos de GC utilizados nas várias instituições estudadas, identificam-se algumas características que podem constituir-se como mais-valias para um futuro modelo da GNR?		Gestão de Talentos	- Capacidade de identificar um Talento - PGRH da Instituição - Plano sucessório dos Órgãos Superiores de Comando e direção e a definição para cada carreira - Formação específica nas diferentes áreas	- Pesquisa documental - Entrevistas semiestruturadas

Fonte: (Autora, 2018)



Apêndice B — Matriz de Comparação

Quadro 4 - Aplicação do Modelo de Análise ao Estatuto das Forças em Estudo

Conceito	Dimensão	Indicadores	Estatutos				
			GNR	M	E	FA	GCivil
Gestão de Recursos Humanos	Planeamento Geral	PGRH ou outro documento similar interno que inclua:	N	N	N	N	N
		(i) a necessidade de recrutamento anual e sua calendarização;	S	S	S	S	S
		(ii) a necessidade de formação	S	S	S	S	S
		(iii) na capacidade de construir um plano de desenvolvimento individual dos colaboradores	N	N	N	N	N
		(iv) na avaliação do impacto das novas tecnologias na produtividade e na mão-de-obra	N	N	N	N	N
		(v) no impacto da introdução de formas diferentes de organização de trabalho	N	N	N	N	N
		- Ações dos mecanismos reguladores das carreiras:	S	S	S	S	S
		(i) condições gerais e especiais de promoção;	S	S	S	S	S
		(ii) a antiguidade;	S	S	S	S	S
		(iii) a avaliação de mérito;	S	S	S	S	S
		(iv) as qualificações;	S	S	S	S	S
		(v) o desempenho;	S	S	S	S	S
		(vi) as qualificações académicas de ingresso;	S	S	S	S	S
		(vii) o tempo mínimo de antiguidade em cada posto;	S	S	S	S	S
		(viii) as modalidades de promoção em cada posto;	S	S	S	S	S
		(ix) as regras de passagem à situação de reserva;	S	S	S	S	S
		(x) as possibilidades de reserva ativa;	S	S	S	S	S
		(xi) as condições de passagem à reforma	S	S	S	S	S
		(xii) o limite de tempo de permanência no posto a partir de Coronel	S	S	S	S	S
Gestão de Carreiras	Planeamento	- Um PGC que com base no PGRH que inclua:	N	N	N	N	N
		(i) uma visão clara da evolução da visão organizacional	N	N	N	N	N
		(ii) a validação do impacto das novas tecnologias que se tornem disponíveis nas necessidades de mão-de-obra	N	N	N	N	N
		(iii) uma visão do modelo organizacional	S	S	S	S	S
		(iv) uma cuidada avaliação do desempenho dos colaboradores, exige uma grande disciplina organizacional para o cumprimento do PGC	S	S	S	S	S
		(vi) equilíbrio do tempo (3 a 5 anos) para realizara a ambição pessoal dos colaboradores	N	N	N	N	N
		(vii) articulação com uma política de gestão de talentos	N	N	N	N	N



		- Plano Sucessório para os Órgãos superiores de comando e direção e Chefia	N	N	N	N	N
	Motivação	-Sistema de gestão claro:	S	S	S	S	S
		(i) PGRH	N	N	N	N	N
		(ii) PGC	N	N	N	N	N
		(iii) PS	N	N	N	N	N
		-Definição de Objetivos e o respetivo Sistemas de avaliação	S	S	S	S	S
		- Sistema de recompensa:	S	S	S	S	S
		(i) Louvores/Prémios	S	S	S	S	S
		(ii)Tempo de deslocamento máximo da área de residência	N	S	S	S	S
	Gestão de Talentos	- Capacidade de identificar um Talento	N	N	N	N	N
		- PGRH da Instituição	N	N	N	N	N
		- Plano sucessório dos Órgãos Superiores de Comando e Direção e a definição para cada carreira	N	N	N	N	N
		- Formação específica nas diferentes áreas	S	S	S	S	S

Fonte: (Autora, 2018)

[illegible]

Figura 2 - Modelo Institucional da Carreira de Oficiais da Guarda Nacional Republicana

Fonte: Adaptado a partir de (Ferreira, 2017)



Apêndice D — Modelo Institucional da Carreira de Oficiais das Forças Armadas

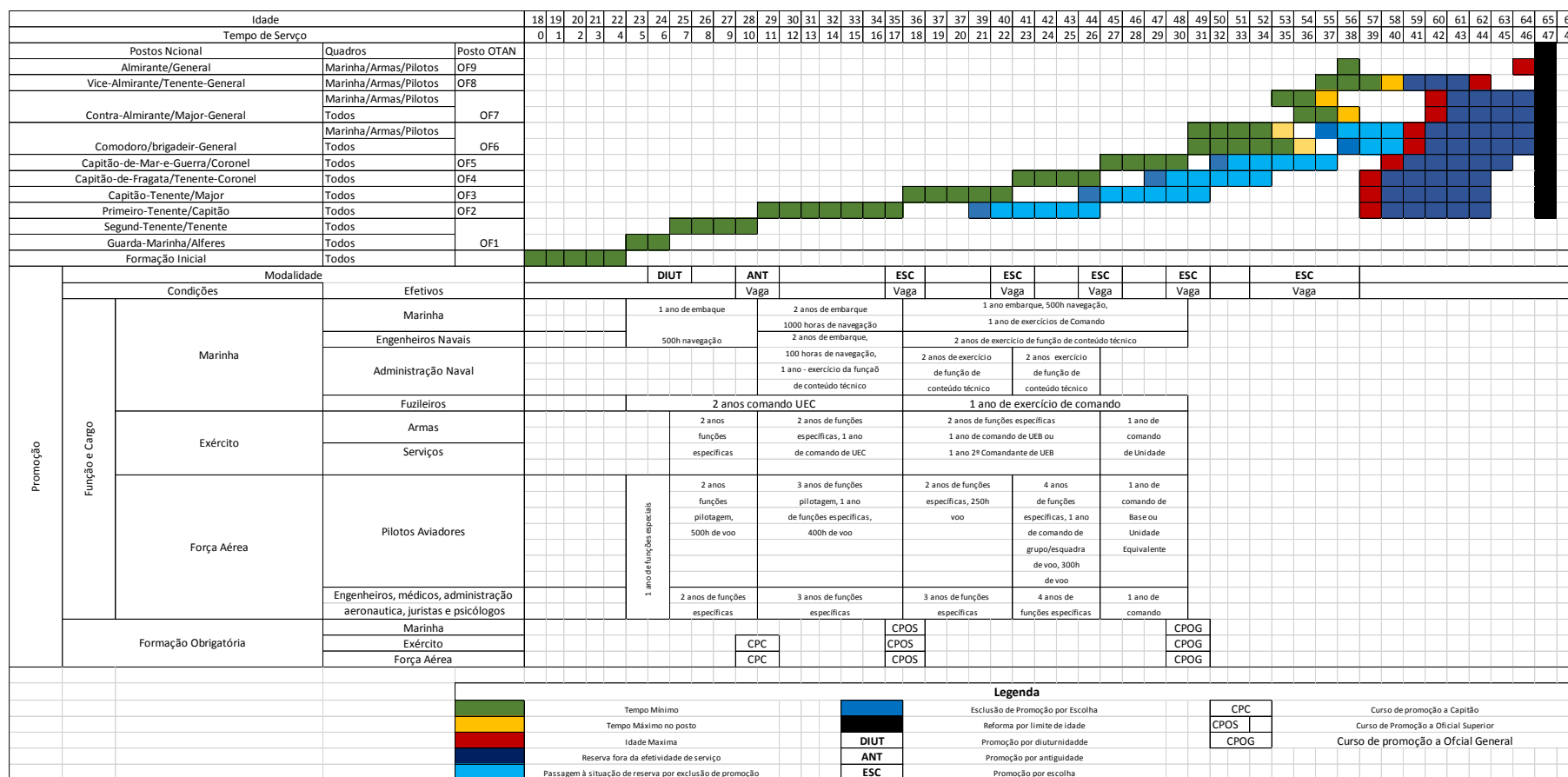
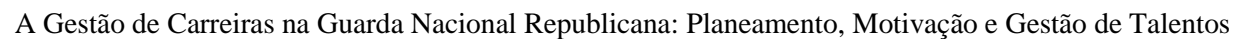


Figura 3 - Modelo Institucional da Carreira de Oficiais das Forças Armadas

Fonte: Adaptado a partir de (Ferreira, 2017)

[illegible]

Fonte: Adaptado a partir de (Ferreira, 2017)



Apêndice F — Universo de Entrevistados

Tal como se referiu na metodologia e para levar a cabo a investigação realizaram-se entrevistas aos especialistas de RH das diferentes forças em estudo.

Quadro 5 - Universo de Entrevistados

Entrevista	Entrevistado	Entidade
E1	Major General Pires da Silva <i>Comandante do Comando de Administração Recursos Internos</i>	GNR
E2	Comodoro Aníbal Soares Ribeiro <i>Diretor de Pessoal da Marinha</i>	Marinha
E3	Tenente-General Fonseca e Sousa <i>Ajudante General do Exército</i>	Exército
E4	Coronel Luís Graça <i>Sub-Diretor da Direção de Pessoal da Força Aérea</i>	Força Aérea
E5	Tenente-Coronel Parilla <i>Chefe de Pessoal da GCivil</i>	Guardia Civil

Fonte: (Autora, 2018)

Quadro 6 - Grelha Analítica para a Entrevista

Conceito	Dimensão
Gestão de Recursos Humanos	Planeamento
Gestão de Carreira	Planeamento
	Motivação
	Gestão de Talentos

Fonte: (Autora, 2018)



Apêndice G — Guião da Entrevista

Quadro 7 - Guião de Entrevistas aos Especialistas de Recursos Humanos das Instituições em Estudo

Introdução		
<p>No âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto 2017/2018, surgiu a necessidade de realizar uma entrevista destinada a apoiar uma investigação dedicada ao tema “A Gestão de Carreiras na Guarda Nacional Republicana: Planeamento, Motivação e Gestão de Talentos”.</p> <p>A Questão Central da investigação é: “Que alterações podem ser introduzidas no atual modelo de gestão de carreiras da GNR que possam constituir mais-valias ao nível do Planeamento, da Motivação e da Gestão de Talentos?”</p> <p>Num contexto institucional de uma recente alteração ao Estatuto da GNR que passou a possibilitar aos Oficiais da GNR, com formação num Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar, aceder ao topo da hierarquia, à categoria de Oficial General, pretende-se com esta entrevista verificar quais as mais-valias do modelo institucional de gestão de carreiras da instituição que V. Ex^a serve, numa ótica de benchmarking, que poderão ser adaptadas ao modelo de Gestão de carreiras da GNR.</p>		
Categoria	N.º	Questão
Planeamento Geral de Recursos Humanos	1	Há quantos anos o quadro interno da instituição que serve alimenta a classe/categoria de Oficiais Gerais?
	2	Quantos Oficiais Gerais compreende a sua instituição? Qual a quantidade de Oficiais Gerais por postos?
	3	Considera que os Oficiais formados num estabelecimento universitário de ensino superior militar devam ser os únicos com possibilidade de atingir o topo de carreira? Considera que deve haver um topo de carreira distinto para os diferentes quadros de Oficiais?
	4	Existe na instituição algum documento de planeamento que compreenda todas as questões relacionadas com recursos humanos? Um Plano de gestão de recursos Humanos, por exemplo? E um instrumento (mecanismo) de planeamento que permita de uma forma sistemática e coordenada definir as necessidades de recrutamento, de promoções e de fim de carreira (reservas e reformas) dos militares?
	5	Na carreira de Oficiais há algum quadro técnico/especializado que permita uma carreira horizontal, ou as promoções são todas verticais? Considera que este tipo de promoção poderia motivar os militares destes quadros?
GC Planeamento	6	Fazendo agora a transição da gestão de recursos humanos para a sua parte específica de gestão de carreiras, e considerando que no âmbito deste estudo e com base na literatura de referência, gestão de carreiras é “um processo de avaliação, alinhamento e conciliação entre as necessidades, oportunidades e mudanças organizacionais e individuais” dedicado à carreira de gestores de topo que irão preencher alguns dos lugares nevrálgicos de uma organização. A partir de que posto considera que numa instituição militar se deva efetuar gestão de carreiras? Para que funções?
	7	Passando agora para a ferramenta necessária para gerir carreiras, a literatura refere o plano de gestão de carreiras definindo-o como um “conjunto de ações programadas que tencionam permitir o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador, de modo a que logre, no médio prazo atingir o seu potencial”. Considerando que são planos de carácter pessoal e individual dedicados a gestores de topo, tem algum plano de gestão de carreiras na sua Instituição? Considera que seria/que é importante para o sucesso da instituição militar este tipo de planos?
	8	Considerando, com base na literatura de referência, que este tipo de planos deva conter um nível individual dedicado ao Oficial objeto do plano, um nível de equipa/unidade onde sejam definidas as necessidades de coordenar/comandar uma equipa/unidade de um determinado escalão e finalmente um nível organizacional onde sejam definidas e previstas a realização das necessidades institucionais, com base na sua experiência, concorda ou alteraria alguma das dimensões?
	9	Considera que a existência de um plano desta natureza dedicado a alguns Oficiais, gestores de topo, numa instituição militar provoca alguma instabilidade, quezílias e até mesmo frustração entre os pares?
	10	A literatura considera que o plano de gestão de carreiras deve ter uma duração entre os 3 e os 5 anos. Considera este intervalo temporal o mais correto ou considera outro?
	11	Quanto a formação específica para ocupar uma determinada posição, o plano de gestão de carreiras prevê que o currículo do Oficial alvo de plano deva ser analisado e enriquecido com formação específica para a(s) função(ões) futura(s), considera que a instituição militar deva investir em futuros gestores de topo em detrimento de uma divisão igualitária da formação aos Oficiais com o mesmo posto?



	12	Considerando que as instituições têm que garantir a existência de gestores de topo, com disponibilidade permanente, que sejam capazes de assumir as posições de liderança mais importantes, a literatura de referência refere a necessidade de haver um plano sucessório onde se considere uma determinada função, e dentro de quanto tempo tem que estar um gestor de topo preparado para a assumir, definindo que características pessoais e competências de formação e profissionais o novo candidato deve ter. Este plano sucessório é um dos instrumentos de gestão de recursos humanos e está associado às posições mais importantes de uma instituição. Existe este plano na sua Instituição? Se sim, aplica-se a que funções? /Se existisse que funções considera que deveriam ser contempladas?
GC Motivação	13	Considerando a motivação dos Militares, há algum mecanismo de motivação na sua instituição como sistemas de avaliação, sistemas de recompensa, entre outros? Considera que são uma mais-valia na perspectiva de gestão de carreiras?
	14	Considera que a escolha de um gestor de topo para integrar um plano de gestão de carreiras é um fator motivador?
	15	Considera que uma progressão horizontal numa carreira de especialistas seria um fator motivador para os gestores de topo?
GC Gestão de talentos	16	Na literatura de referência um “talento” é único, é um colaborador que expõe uma entrega fora do comum no que faz, foca o seu esforço e a sua paixão na prossecução de um objetivo com uma performance extraordinária. A gestão de talentos numa instituição tem como objetivo colocar a pessoa certa no local certo a curto, médio e longo prazo. Para o efeito deverá ser realizado um plano de gestão de talentos. Na sua instituição existe este tipo de plano?
	17	Nesta perspetiva considera que constitui uma mais-valia para a instituição militar identificar talentos de entre os potenciais gestores de topo e construir um plano de gestão de talentos?
	18	Na perspetiva que um talento tem que ter características de ação, visão e paixão equilibradas entre si por forma a melhorar a performance individual e institucional considera que os Oficiais “talentos” deveriam ser identificados em tenra idade ou só na iminência da sua promoção a gestores de topo?

Fonte: (Autora, 2018)



Apêndice H — Codificação e Segmentos de Resposta

1. Codificação

A codificação inserida neste apêndice permite associar às questões do guião da entrevista segmentos de resposta que facilitaram a análise da recolha dos dados.

Quadro 8 - Codificação dos Segmentos de Resposta

Questão 1	
Segmento A.1.1	0-20/21-30
Segmento A.1.2	+ 31
Questão 2	
Segmento A.2.1	10/11-19- OF8/OF7/OF6
Segmento A.2.2	+ 20 - OF9/OF8/OF7/OF6
Questão 3	
Segmento A.3.1	Sim
Segmento A.3.2	Não
Segmento A.3.3	EESPUM Marinha/Armas/Pilav. - Topo
Segmento A.3.4	EESPUM Administração e Serviços – OF7
Segmento A.3.5	EESPUM Serviços – OF6
Segmento A.3.6	EESPUM Todos – Topo
Questão 4	
Segmento A.4.1	Sim
Segmento A.4.2	Não
Segmento A.4.3	Há um conjunto de documentos que interpretados simultaneamente funcionam como PGRH
Questão 5	
Segmento A.5.1	Não há quadros técnicos com carreiras horizontais, as carreiras são todas verticais
Segmento A.5.2	Sim há carreiras horizontais
Segmento A.5.3	As carreiras horizontais são fator de motivação
Segmento A.5.4	As carreiras horizontais são fator de desmotivação
Questão 6	
Segmento B.6.1	Desde o início da carreira
Segmento B.6.2	A partir de Major
Segmento B.6.3	Como Coronel
Questão 7	
Segmento B.7.1	Sim
Segmento B.7.2	Não
Segmento B.7.3	Não nesses termos acima referidos, mas há GC a nível pessoal
Questão 8	
Segmento B.8.1	Sim



Segmento B.8.2	Não
Segmento B.8.3	Em parte, com algumas alterações.
Questão 9	
Segmento B.9.1	Sim
Segmento B.9.2	Não
Questão 10	
Segmento B.10.1	Sim
Segmento B.10.2	Não, deveria ser distinto
Questão 11	
Segmento B.11.1	Sim
Segmento B.11.2	Não
Questão 12	
Segmento B.12.1	Sim
Segmento B.12.2	Não
Segmento B.12.3	Num posto de Oficial-General
Segmento B.12.4	Há demasiadas variáveis externas à instituição que inviabilizam um PS.
Questão 13	
Segmento C.13.1	Sim, há louvores, medalhas, sistema de avaliação, deslocações a termo, entre outros.
Segmento C.13.2	Não
Questão 14	
Segmento C.14.1	Sim
Segmento C.14.2	Não
Questão 15	
Segmento C.15.1	Sim
Segmento C.15.2	Não
Questão 16	
Segmento D.16.1	Sim
Segmento D.16.2	Não
Questão 17	
Segmento D.17.1	Sim
Segmento D.17.2	Não
Questão 18	
Segmento D.18.1	Em tenra idade
Segmento D.18.2	Como Oficiais Superiores

Fonte: (Autora, 2018)



2. Respostas dos Entrevistados com a Identificação dos Respetivos Segmentos de Resposta.

Quadro 9 - Respostas dos Entrevistados com a Identificação dos Respetivos Segmentos de Resposta

Entrevista	Excerto da Entrevista	Segmento identificado
Questão 1		
1	“Nunca Alimentou”	A.1.1
2	“desde que existe Marinha”	A.1.2
3	“desde Sempre”	A.1.2
4	“desde que os Oficiais da FAP conseguiram começar a substituir os do Exército”	A.1.2
5	Sem dados	A.1.2
Questão 2		
1	“4 Tenentes Gerais; 4 Majores-Generais, total 8”	A.2.1
2	“Almirante – 1; Vice-almirante – 4; Contra-almirante – 7; Comodoro – 8; Total – 20 Oficiais Gerais”	A.2.2
3	“1 General, 4 Tenentes-Generais; 8 Majores-Generais e 12 Brigadeiros Gerais.”	A.2.2
4	“1 General, 4 Tenentes-Generais; 7 Majores-Generais e 8 Brigadeiros Gerais, total 20.”	A.2.2
5	“ <i>Existen 4 Tenientes Generales, 7 Generales de División y 23 Generales de Brigada</i> ”	A.2.2
Questão 3		
1	“desde que sejam oriundos da Academia Militar sim” “Para se ser General o que é mais importante que se deve avaliar é o desempenho e o potencial de desempenho dos Oficiais” “Embora haja um Estatuto que define as regras de promoção poderia haver outro sistema, como uma especialidade de Oficiais de Comando, cuja função seria comandar, e só estes poderiam chegar ao topo da carreira”	A.3.1 A.3.6
2	“Sim. É natural que assim seja”	A.3.1
3	“A Academia Militar é a Escola base de Oficiais, se houver necessidade de se enveredar por situações híbridas, previstas na lei, como o recrutamento de mestres para alguns quadros, antes de iniciarem a carreira militar estes futuros Oficiais terão que passar pela Academia Militar para um tirocínio”	A.3.1
4	“Não, na FAP, como não havia possibilidade de formar Oficiais à velocidade das necessidades, foram recrutados civis com formação nas áreas deficitárias da FAP, como a engenharia ou a medicina, foi-lhes dado um tirocínio e integraram a carreira na respetiva especialidade a par com os Oficiais da Academia da FAP. Hoje em dia há Gerais na FAP que não tiveram formação na Academia da FAP”	A.3.2
5	“ <i>Actualmente todo el personal que tiene opción de llegar al empleo de General de Brigada cuenta con un mismo sistema de ingreso; en este caso, todos provienen del sistema de enseñanza superior</i> ”	A.3.2
Questão 4		
1	“Não existe um documento que englobe todas as questões de GRH, existem documentos que conjugados permitem gerir os RH da instituição”	A.4.2 A.4.3
2	“Ao nível de gestão estratégica existe uma Diretiva Setorial de Recursos Humanos, emanada pelo Superintendente do Pessoal, como plano ao nível estratégico de gestão de RH perfeitamente alinhada com a Diretiva de Planeamento da Marinha ... Existem depois planos anuais de Aquisição de Pessoal, através de concursos internos e externos e de Promoções”	A.4.2 A.4.3
3	“A teoria civil não tem que forçosamente ser adaptada à parte militar. Existem quatro documentos que enquadram todas as questões de GRH. O Estatuto é o documento base, que se complementa com o regulamento de avaliação de mérito, o regulamento de colocações, e os quadros orgânicos de pessoal.”	A.4.2 A.4.3
4	“Sim, há um guia que se chama os efetivos meta 20 -20. Este documento é a base de todas as necessidades”	A.4.1



Entrevista	Excerto da Entrevista	Segmento identificado
5	<i>“No existe como tal, si bien esta planificación se lleva a cabo mediante los Reglamentos de Plantilla (periodo cuatrienal) y las ofertas de empleo público anuales”</i>	A.4.2 A.4.3
Questão 5		
1	“Não há, contudo, sou a favor de carreiras horizontais, julgo que resolveriam grande parte das questões de GRH da Guarda.” “Esta solução seria seguramente um fator motivador”	A.5.1 A.5.3
2	“Até agora o desenvolvimento das carreiras tem sido efetuado de forma vertical ... Contudo o EMFAR prevê a possibilidade de existirem carreiras de progressão horizontal”	A.5.1
3	“Não há, está previsto no Estatuto das FFAA, mas ainda não há essa situação porque há necessidade de ser publicada legislação específica para regulamentar esta possibilidade”	A.5.1
4	“A carreira é sempre vertical, embora haja duas carreiras de Oficiais, atualmente os Oficiais da Academia e os Oficiais de quadros técnicos”	A.5.1
5	<i>“en la escala de oficiales este desarrollo de carrera horizontal no está del todo configurada y desarrollada.”</i>	A.5.1
Questão 6		
1	“Sim. Imediatamente antes da promoção a Major, mesmo antes do CPOS”	B.6.2
2	“A gestão de carreiras deve existir para todos os militares ... desde o momento em que ingressam nos quadros permanentes”	B.6.1
3	“Estas teorias aplicam-se na parte civil, mas é necessário adapta-las à parte militar. A gestão de carreiras militares inicia no primeiro dia da Academia Militar, cada militar, pelo Estatuto sabe qual é a sua previsão de carreira, quantos anos vai estar em cada posto, qual é a formação base que vai ter em cada fase do seu percurso”	B.6.1
4	“Não há uma gestão de carreiras específica para cada militar. Na FAP a gestão é feita a partir do CPOS. A frequência do CPOS avalia o Oficial nas diferentes áreas e é feito um relatório de cada oficial onde são descritas as suas capacidades mais relevantes e as suas áreas de competência mais desenvolvidas.”	B.6.2
5	<i>“¿Quizá en el empleo de comandante en la escala de oficiales”</i>	B.6.2
Questão 7		
1	“Não existe, não obstante, deveria ser feita para todos os Oficiais que enveredassem pela possível carreira de comando”	B.7.2
2	“O plano de gestão de carreiras ainda não existe”	B.7.2
3	“Para a gestão de carreiras militares, para além do EMFAR, há uma ferramenta como: o dever de tutela, e que quem comanda tem que incentivar, que reconhecer, que apoiar as escolhas do subordinado; ou o princípio na “administração de pessoal” de proteger terceiros”	B.7.3
4	“Não existe um PGC objetivo, contudo, como o número de Oficiais é muito reduzido e se conhece a capacidade de cada Oficial ... quando vão surgindo as vagas, nomeadamente em missões no estrangeiro, com a antecedência possível e com as necessidades da instituição, respeitando, na medida do possível a antiguidade, vai-se definido o militar que reúne as características necessárias”	B.7.3
5	<i>“A día de hoy no existe”</i>	B.7.2
Questão 8		
1	“Concordo”	B.8.1
2	“Fazem sentido as três dimensões já que um plano de carreira não pode existir somente numa perspetiva individual sem ter em linha de conta os interesses da organização a diferentes níveis”	B.8.1
3	“A Gestão de Carreiras é feita pela instituição a título coletivo, dos diferentes postos e pelo Militar na primeira pessoa.”	B.8.2
4	“Concordo”	B.8.1
5	Sem dados	
Questão 9		



Entrevista	Excerto da Entrevista	Segmento identificado
1	“Não, por um lado clarificaria expectativas porque seria feito para todos os Oficiais que enveredassem pela possível carreira de comando”	B.9.2
2	“Não necessariamente. Um plano deste tipo funcionaria certamente como agente motivador e incentivador da aposta no desenvolvimento pessoal e profissional do gestor de topo “eleito”	B.9.2
3	“Sim, uma vez que contraria os princípios militares”	B.9.1
4	“Na FAP não porque a gestão que realizamos tenta respeitar, na medida do possível a antiguidade, dentro do preenchimento dos requisitos exigidos”	B.9.2
5	“En ... GCivil no existe ... Por referências no oficilaes de su implementación en otros colectivos, sé que se trata de un tema muy controvertido que genera multitud de disfunciones y frustraciones.”	B.9.2
Questão 10		
1	“Se forem criados a partir de major a sua durabilidade será muito superior”	B.10.2
2	“Este intervalo de tempo parece-me adequado”	B.10.1
3	“A gestão de carreiras definida no EMFAR tem a duração de uma carreira profissional desde a entrada nos quadros à reserva”.	B.10.2
4	“Este intervalo faz sentido”	B.10.1
5	“Cuanto más a largo plazo, mejor. La estabilidad de estos planes resultan críticos”	B.10.2
Questão 11		
1	“A formação dos Oficiais tem de ser diferenciada pelas necessidades de cada oficial e não equitativa.”	B.11.1
2	“Para garantir o sucesso ... deve haver um maior investimento nos militares que as poderão desempenhar. Assim, considero que é positivo apostar na formação específica de alguns militares”	B.11.1
3	“Não, uma vez que contraria os princípios militares, contudo a formação tem que ser específica para cada necessidade institucional.”	B.11.2
4	“A formação é dada conforme as necessidades de formação, não tem que ser igualitária, tem que ser a específica de cada posição”	B.11.1
5	Sem dados	
Questão 12		
1	“Não, não considero que seja necessário, especialmente num universo onde os recursos são escassos. Este plano faria sentido numa situação ideal, mas na realidade da instituição criaria sistemas de redundância que não contribuem para a eficiência das instituições”	B.12.2
2	“Não existe. Se existisse era importante ser nas posições estratégicas na organização onde o conhecimento pode ser perdido ... Falamos sobretudo em gestor de topo, com posto mínimo de Vice-Almirante,”	B.12.2 B.12.3
3	“não existe”	B.12.2
4	“Não existe um plano sucessório nesses termos, contudo temos um plano de quais das rotações das posições até 2021 e vamos vendo dos Oficiais que preenchem os requisitos para poderem ocupar essas posições, sendo que nas posições de topo há muitas incógnitas introduzidas pelo exterior, ... que nos obriga a criar cenários distintos para cada sucessão de cargo com respostas distintas”	B.12.2
5	“No existen planes como este”	B.12.2
Questão 13		
1	“Tem a parte da justiça e disciplina com os louvores e as medalhas e a avaliação, que são mais-valias”	C.13.1
2	“Existe um sistema de avaliação ... Existe igualmente possibilidade de recompensar os militares, sendo o mesmo uma mais-valia para a gestão de carreiras”	C.13.1
3	“O sistema de avaliação, justiça e de disciplina, louvores e medalhas, a assunção pelos superiores do dever de tutela e a questão dos deslocamentos que têm sempre data início e fim”	C.13.1
4	“O recrutamento e a gestão dos quadros são feitos de forma a que os Oficiais oriundos de Academia atinjam no mínimo o posto de Coronel; há também a parte de justiça e disciplina... e naturalmente que as nomeações para o estrangeiro ... Os deslocamentos e as nomeações têm sempre uma data de início e de fim para permitir planeamento familiar.”	C.13.1



Entrevista	Excerto da Entrevista	Segmento identificado
5	<i>“Existen procesos de evaluación ..., que valoran los méritos que cada guardia civil va consolidando a lo largo de su carrera (destinos, evaluación del desempeño, recompensas, formación civil y profesional, etc)”</i>	C.13.1
Questão 14		
1	“É um fator motivador, mas o individuo tem que trabalhar numa relação biunívoca com a instituição, não tem que ser só a instituição a garantir-lhe a carreira	C.14.1
2	“Sim num estágio avançado da implementação de semelhante plano”	C.14.1
3	Sem dados	
4	“Sim, para um militar saber que vai dentro de um determinado tempo assumir uma determinada função é motivador”	C.14.1
5	Sem dados	
Questão 15		
1	“Sim”	C.15.1
2	“não, gestores de topo devem ter uma carreira acelerada, consubstanciada em progressões verticais”	C.15.2
3	“Só motiva Oficiais que não têm grandes ambições de carreira.”	C.15.2
4	“Na FAP, como há os Oficiais técnicos que têm especialidades muito específicas não fará muito sentido uma carreira horizontal”	C.15.2
5	<i>“El desarrollo de carrera profesional de carácter horizontal no es un factor motivador, salvo para aquel que vea truncada su progresión vertical.”</i>	C.15.2
Questão 16		
1	“Não faz muito sentido, acaba por ser uma redundância em relação ao próprio PGC”	D.16.2
2	“Não. Mas existem talentos os quais estão claramente identificados como futuros “eleitos””	D.16.2
3	“Não”	D.16.2
4	“Não”	D.16.2
5	<i>“No existe como tal”</i>	D.16.2
Questão 17		
1	“Não. Os talentos devem ser geridos dentro da gestão de carreiras, em que os melhores têm que ser motivados”	D.17.2
2	“Sim. Possivelmente, mas não temos qualquer experiência, que não seja empírica, nesta área.”	D.17.1
3	“Em termos teóricos somos todos talentos, os talentos são ordenados e reordenados ao longo da carreira, existem uma série de processos de escolha entre talentos”	D.17.2
4	“Na instituição militar sabe-se à partida qual é a carreira, não se pode ultrapassar os tempos mínimos de antiguidade exigidos em cada posto”	D.17.2
5	<i>“Parece deseable”</i>	D.17.1
Questão 18		
1	“Em simultâneo com a GC”	D.18.2
2	“Essa identificação deveria ocorrer desde cedo ... é importante identificar os talentos e potenciar as suas capacidades, mas deveremos sempre englobar os seus pares em todos os processos para todos se sentirem iguais perante a organização e com as mesmas potencialidades de alcançar o sucesso”	D.18.1
3	“Todos os cadetes são em teoria talentos”	D.18.1
4	Sem dados	
5	<i>“Quizá a partir del empleo de comandante”</i>	D.18.2

Fonte: (Autora, 2018)



Apêndice I — Análise de Conteúdos

Quadro 10 - Planeamento de Gestão de Recursos Humanos

Segmento	Entrevistados					Percentagem
	1	2	3	4	5	
Questão 1						
A.1.1	X					20%
A.1.2		X	X	X		60%
Questão 2						
A.2.1	X					20%
A.2.2		X	X	X	X	80%
Questão 3						
A.3.1	X	X	X			60%
A.3.2				X	X	40%
A.3.3						
A.3.4						
A.3.5						
A.3.6	X					20%
Questão 4						
A.4.1				X		20%
A.4.2	X	X	X		X	80%
A.4.3	X	X	X		X	80%
Questão 5						
A.5.1	X	X	X	X	X	100%
A.5.2						
A.5.3	X					20%
A.5.4						

Fonte: (Autora, 2018)

Quadro 11 - Planeamento de Gestão de Carreiras

Segmento	Entrevistados					Percentagem
	1	2	3	4	5	
Questão 6						
B.6.1		X	X			40%
B.6.2	X			X	X	60%
B.6.3						
Questão 7						
B.7.1						
B.7.2	X	X			X	60%



Segmento	Entrevistados					Percentagem
	1	2	3	4	5	
B.7.3			X	X		40%
Questão 8						
B.8.1	X	X		X		60%
B.8.2			X			20%
B.8.3						
Questão 9						
B.9.1			X			20%
B.9.2	X	X		X	X	80%
Questão 10						
B.10.1		X		X		40%
B.10.2	X		X		X	60%
Questão 11						
B.11.1	X	X		X		60%
B.11.2			X			20%
Questão 12						
B.12.1						
B.12.2	X	X	X	X	X	100%
B.12.3		X				20%
B.12.4						

Fonte: (Autora, 2018)



Quadro 12 - Motivação de Gestão de Carreiras

Segmento	Entrevistados					Percentagem
	1	2	3	4	5	
Questão 13						
C.13.1	X	X	X	X	X	100%
C.13.2						
Questão 14						
C.14.1	X	X		X		60%
C.14.2						
Questão 15						
C.15.1	X					20%
C.15.2		X	X	X	X	80%

Fonte: (Autora, 2018)

Quadro 13 - Gestão de Talentos de Gestão de Carreiras

Segmento	Entrevistados					Percentagem
	1	2	3	4	5	
Questão 16						
D.16.1						
D.16.2	X	X	X	X	X	100%
Questão 17						
D.17.1		X			X	40%
D.17.2	X		X	X		60%
Questão 18						
D.18.1		X	X			40%
D.18.2	X				X	40%

Fonte: (Autora, 2018)



Apêndice J — Propostas de Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos

Quadro 14 - Proposta de Plano de Gestão de Carreiras para a Guarda Nacional Republicana

Primeiro Capítulo	Dedicado ao perfil das diferentes funções da GNR, com informação das capacidades e competências que é necessário possuir para exercer uma determinada função, do que é expectável que o Militar que ocupar essa função desenvolva e por fim quais as recompensas inerentes á função
Restantes Capítulos- deverão incorporar os seguintes indicadores:	(i) as necessidades de recrutamento anual e sua calendarização;
	(ii) necessidades de formação;
	(iii) construir um plano de desenvolvimento individual dos colaboradores;
	(iv) avaliação do impacto das novas tecnologias na produtividade;
	(v) impacto da introdução de formas diferentes de organização de trabalho;
	(vi) condições gerais e especiais de promoção;
	(vii) a antiguidade;
	(viii) a avaliação de mérito;
	(ix) as qualificações;
	(x) o desempenho;
	(xi) as qualificações académicas de ingresso;
	(xii) o tempo mínimo de antiguidade em cada posto;
	(xiii) as modalidades de promoção em cada posto;
	(xiv) as regras de passagem à situação de reserva;
	(xv) as possibilidades de reserva ativa;
	(xvi) as condições de passagem à reforma;
	(xvii) o limite de tempo de permanência no posto a partir de Coronel.

Fonte: (Autora, 2018)

Quadro 15 - - Proposta de Plano de Gestão de Carreiras para a Guarda Nacional Republicana

Indicadores - que o PGC deverá conter	(i) uma visão clara da evolução da visão organizacional;
	(ii) a validação do impacto das novas tecnologias que se tornem disponíveis nas necessidades de mão-de-obra;
	(iii) uma visão do modelo organizacional;
	(iv) uma cuidada avaliação do desempenho dos colaboradores;
	(v) equilíbrio do tempo (3 a 5 anos), ou superior;
	(vi) definição de Objetivos e o respetivo sistemas de avaliação;
	(viii) sistema de recompensas;
	(ix) louvores/prémios;
	(x) deslocamentos comunicados com a maior antecedência possível e com data de início e fim claramente definida;
	(xi) dever de tutela;
	(xii) proteção de terceiros.

Fonte: (Autora, 2018)